

**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
**BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY**



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
**ÚSTAV MANAGEMENTU**

**FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT**  
**DEPARTMENT OF MANAGEMENT**

# **ŘÍZENÍ SPOKOJENOSTI ZÁJMOVÝCH SKUPIN S KVALITOU SLUŽEB VYSOKÝCH ŠKOL**

**MANAGEMENT OF STAKEHOLDER SATISFACTION WITH SERVICE QUALITY OF  
HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

**DISERTAČNÍ PRÁCE**  
**DOCTORAL THESIS**

**AUTOR PRÁCE**  
**AUTHOR**

**ING. DAVID SCHÜLLER**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
**SUPERVISOR**

**DOC. ING. VLADIMÍR CHALUPSKÝ, CSC., MBA**

**BRNO 2012**

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Řízení spokojenosti, stakeholder, kvalita služeb, vysoká škola, vztahová síť, marketingová komunikace.

## **KEY WORDS**

Satisfaction management, stakeholder, service quality, university, relational network, marketing communications

## **MÍSTO ULOŽENÍ PRÁCE**

Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

Oddělení pro vědu a výzkum

Kolejní 2906/4

612 00 Brno

Knihovna FP VUT v Brně

# **OBSAH**

<b>ÚVOD</b>	<b>4</b>
<b>1 ZAMĚŘENÍ DISERTAČNÍ PRÁCE</b>	<b>5</b>
<b>2 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY</b>	<b>6</b>
2.1 Diskuse a stanovení limitů existujících řešení vymezeného problému	8
2.2 Definování vazeb mezi kvalitou služeb, spokojeností a zájmovými skupinami vysoké školy	10
<b>3 CÍLE A HYPOTÉZY DISERTAČNÍ PRÁCE</b>	<b>12</b>
3.1 Hlavní cíle disertační práce	12
3.2 Dílčí cíle disertační práce	12
3.3 Hypotézy	12
<b>4 METODY A TECHNIKY ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE</b>	<b>14</b>
4.1 Metodologická triangulace	14
4.2 Metody empirické	15
4.3 Metody logické	15
4.4 Modelování	16
4.5 Použité techniky sběru dat	16
<b>5 ŘEŠENÍ A VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE</b>	<b>17</b>
5.1 Výsledky výzkumu - hlavní cíl 1	17
5.1.1 Popis postupu řešení, charakteristika vzorku a výsledky výzkumu	17
5.1.2 Kontrola konstrukce navrženého modelu	22
5.2 Výsledky výzkumu - hlavní cíl 2	23
5.2.1 Popis postupu řešení, charakteristika vzorku a výsledky výzkumu	23
5.2.2 Ověření navržené metodiky	30
5.3 Výsledky výzkumu – dílčí cíl 3 a 4	32
5.3.1 Popis postupu řešení, charakteristika vzorku a výsledky výzkumu	32
<b>6 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ A ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ DISERTAČNÍ PRÁCE</b>	<b>35</b>
6.1 Přínosy pro rozvoj vědního oboru	36
6.2 Výstupy pro akademickou praxi	37
6.3 Výstupy pro pedagogickou činnost	37
6.4 Limity výzkumu disertační práce	38
<b>7 DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ VÝZKUM</b>	<b>39</b>
<b>ZÁVĚR</b>	<b>40</b>
<b>LITERATURA</b>	<b>42</b>
<b>ŽIVOTOPIS</b>	<b>48</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>49</b>

## ÚVOD

„Vysoké školy jako nejvyšší článek vzdělávací soustavy jsou vrcholnými centry vzdělanosti, nezávislého poznání a tvůrčí činnosti a mají klíčovou úlohu ve vědeckém, kulturním, sociálním a ekonomickém rozvoji společnosti“ (Zákon o vysokých školách, 2010).

Z výše uvedené definice vyplývá, že se jedná o centra excelence společnosti jako takové. Proto je nezbytné, aby studenti a další zájmové skupiny společnosti měli možnost co nejvíce z těchto center získávat, spolupracovat s nimi a podílet se na jejich budoucím vývoji.

V současné době čelí vysoké školy především následujícím výzvám:

- Pokles demografické křivky v České republice (Hulík a Tesárková, 2009)
- Velký počet vysokých škol a velká konkurence mezi nimi
- Úsporná opatření v sektoru terciárního vzdělávání
- Změna ve financování vysokých škol

Výzvy popsané výše vyžadují, aby instituce terciárního vzdělávání posilovaly své konkurenční schopnosti. Mezi faktory, které ovlivňují tyto schopnosti, patří dle Světlíka (2009) především „kapitál“ školy. Tento autor dodává: „Kapitál školy je tvořen umístěním a vybavením školy, kvalitou jejího pedagogického sboru, schopným managementem, jejím know-how, vysokým propojením a dobrými vztahy školy s jejím okolím.“ Světlík dále uvádí, že mezi výhodami, které škola ze vztahů se svými zájmovými skupinami<sup>1</sup> (stakeholdery) může získat, je zvyšování kvality práce školy. Vysoké školy by proto měly mezi své strategické cíle beze sporu řadit co nejlepší spolupráci se svými zájmovými skupinami a snažit se získat zpětnou vazbu v podobě hodnocení jejich spokojenosti s kvalitou služeb vysokých škol.

V současné době je potřeba chápat konkurenční prostředí v oblasti terciárního vzdělávání také v globálním kontextu. Na území Evropské unie dochází ke sjednocování vysokého školství na základě tzv. Boloňské deklarace od roku 1999. V březnu 2010 na konferenci ministrů v Budapešti a ve Vídni byl vyhlášen Evropský prostor vysokoškolského vzdělání, jehož členem je nyní již 47 zemí. V posledních letech došlo k přeměně odlišných národních systémů vysokého školství v harmonizovanou strukturu studia, která je tvořena třemi stupni – bakalářským, magisterským a doktorským studiem (Budapešťsko-Vídeňská deklarace, 2010).

---

<sup>1</sup> Poznámka: Výrazy zájmová skupina a stakeholder budou v dalším textu chápány jako synonyma.

# 1 ZAMĚŘENÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

Tato disertační práce se zabývá problematikou řízení spokojenosti zájmových skupin s kvalitou služeb vysokých škol. Sektor terciárního vzdělávání byl vybrán za oblast výzkumu disertační práce. V procesu posilování svých konkurenčních schopností je žádoucí, aby vysoké školy zaměřily své cíle na zvyšování kvality služeb a spolupráci se svými zájmovými skupinami.

Konkurence mezi jednotlivými institucemi terciárního vzdělávání je jedna z nejdůležitějších výzev, která v současné době stojí před každou vysokou školou. Konkurence v oblasti vzdělávání je v České republice u jednotlivých oborů rozdílná. Nejvyšší nabídka i poptávka v terciárním vzdělávání existuje v ekonomických oborech a je výrazně vyšší než u ostatních oborů. Následující tabulka ukazuje zájem absolventů o skupiny oborů, po kterých je na vysokých školách největší poptávka (Kleňhová a Vojtěch, 2011).

**Tabulka 1: Zájem absolventů středních škol o jednotlivé obory VŠ 2009/10**

		absolutní počty fyzických osob			v procentech			úspěšnost
		uchazeči	uchazeči, kteří se dostavili k přij. řízení	přijetí	uchazeči	uchazeči, kteří se dostavili k přij. řízení	přijetí	při přijímacím řízení
skupiny oborů s nejvyšším podílem uchazečů								
62	Ekonomie	22 352	20 730	14 423	33,1%	31,9%	27,4%	69,6%
75	Pedagogika, učitelství a sociální péče	10 503	9 673	5 517	15,6%	14,9%	10,5%	57,0%
67	Sociální vědy	8 112	7 439	2 754	12,0%	11,4%	5,2%	37,0%
68	Právo, právní a veřejnosprávní činnost	6 469	6 220	2 008	9,6%	9,6%	3,8%	32,3%
73	Filologické vědy	5 798	5 151	3 038	8,6%	7,9%	5,8%	59,0%
18	Informatické obory	5 592	5 087	3 911	8,3%	7,8%	7,4%	76,9%
53	Zdravotnictví	4 567	4 033	2 061	6,8%	6,2%	3,9%	51,1%
51	Lékařské vědy	4 504	3 956	1 803	6,7%	6,1%	3,4%	45,6%
26	Elektrotechnika, telekomunikační a výpočetní	4 230	4 056	3 644	6,3%	6,2%	6,9%	89,8%
39	Speciální interdisciplinární obory	4 094	3 646	3 026	6,1%	5,6%	5,7%	83,0%
skupiny oborů s nejvyšším převysím poptávky								
77	Obory z oblasti psychologie	2 218	1 873	218	3,3%	2,9%	0,4%	11,6%
82	Umění a užité umění	3 012	2 885	658	4,5%	4,4%	1,2%	22,8%
72	Publicistika, knihovnictví a informatika	3 378	3 050	837	5,0%	4,7%	1,6%	27,4%
68	Právo, právní a veřejnosprávní činnost	6 469	6 220	2 008	9,6%	9,6%	3,8%	32,3%

Zdroj: KLEŇHOVÁ, M.; VOJTĚCH, J. *Přechod absolventů středních škol do terciárního vzdělávání* [online]. Praha, 2011 [cit. 2011-05-31]. Dostupné z WWW: <http://www.zkola.cz/zkeu/rodiceaverejnost/knihovna/33331>.

## 2 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Za hlavní odborníky v oblasti marketingu jsou považováni Autoři Kotler, Wong, Saunders či Armstrong. Ti zdůrazňují, že marketing se stále více odklání od zacílení na jednotlivé transakce a zaměřuje se spíše na budování partnerských vztahů a marketingových sítí. Účelem podniku je poskytnout klientům dlouhodobé hodnoty a úspěšnost této činnosti lze měřit podle dlouhodobé spokojenosti zákazníka (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong, 2007).

Existuje několik metod či modelů na sledování spokojenosti zákazníka – například model Kano, metoda SERVQUAL, metoda SERVPERF či HedPERF (Kano, Noriaki, Nobuhiku Seraku, Fumio Takahashi a Shinichi Tsuji, 1984), (Parasuraman, Zeithaml a Berry, 1988), (Cronin a Taylor, 1992), (Firdaus, 2006).

Tyto metody a modely umožňují identifikovat oblasti, do kterých by podnik měl investovat své zdroje ke zlepšení kvality výrobků či služeb. Tyto zdroje jsou však omezené, a proto je vhodné provést segmentaci zákazníků dle priorit, které sleduje (Chalupský, 2001).

Časové hledisko je důležitým faktorem a je třeba se zaměřit na dlouhodobou spokojenost zákazníka, přičemž hlavní důraz by měl být kladen na zlepšování kvality výrobku či služeb (Chlebovský, 2005), (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong, 2007).

Kvalitu lze potom chápat jako souhrn prvků a vlastností produktu nebo služby, které vytvářejí schopnost uspokojit vyslovené nebo implikované potřeby zákazníka. U kvality služeb je důležité to, co zákazník za kvalitu skutečně považuje (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong, 2007).

Celkové řízení kvality rozšiřuje pohled marketingu v souvislosti s tím, že je nutné si uvědomit klíčový vztah mezi spokojeností zaměstnance a spokojeností zákazníka. Získání, udržení a spokojenost kvalitního personálu jsou nutnou podmínkou pro získání, udržení a spokojenost klientů. Existuje několik přístupů k řízení kvality, přičemž na území Evropské unie je rozšířen Model excelence podle Evropské nadace pro řízení kvality. V tomto modelu hraje spokojenost zákazníka a dalších stakeholderů klíčovou roli.

Budování vztahu se stakeholdery by mělo být dlouhodobým cílem podniku (Shao, 2009), (Grinstein a Goldman, 2011).

Optimálním řešením by bylo dosáhnout spokojenosti všech zainteresovaných stran. Tohoto řešení však v reálném světě nelze dosáhnout a to především z důvodu neslučitelnosti některých cílů jednotlivých stakeholderů a omezenosti zdrojů, kterými firma disponuje. Z těchto důvodů by se podnik měl snažit o identifikaci klíčových stakeholderů a prostřednictvím naplňování vlastních cílů uspokojit ty skupiny, jež mají či musí být spokojeny (Zich, 2010), (Šimberová, 2007).

Mnoho autorů se zabývá hledáním vhodného marketingového přístupu pro oblast terciárního vzdělávání. Tyto publikace se zaměřují například na využití strategického marketingu, na definování vhodného marketingového mixu apod. (Hammond, Harmon s Webster, 2007), (Ivy, 2008), (Saginova, 2008), (Ho a Hung, 2008), (Hayes, 2007).

Někteří odborníci zdůrazňují, že vysoké školy by měly ke studentům přistupovat více jako ke klientovi, druzí od tohoto přístupu naopak odrazují (Ramachandran, 2010), (Gruber, Fuß, Voss a Gläser-Zikuda, 2010), (Rotfeld, 2008).

Pro účely této disertační práce je důležitý odborný názor, že není vhodné v prostředí vysokého školství nahlížet na studenta jen jako na konzumenta, který má zájem o zboží za co nejnížší cenu. Vztah mezi studentem a vysokou školou by měl být postaven na koncepci zákazníka především v oblasti dlouhodobé spolupráce. Je potřeba vzájemně sladit potřeby studentů s očekáváním vysokoškolských institucí (Eagle a Brennan, 2007).

Odborníci zabývající se marketingem vysokých škol se v současné době zaměřují například na oblast marketingové komunikace či posilování značky (Russell, 2005), (Světlík, 2009), (Hackett a Parmanto, 2005), (Hemsley-Brown a Goonawardana, 2007), (Chapleo, 2010).

Pojem spokojenost se objevuje prakticky v každé z výše uvedených oblastí (například marketingová komunikace). Nejvíce je však v odborné literatuře spojován s kvalitou služeb vysokých škol. (Firdaus, 2005), (Douglas, McClelland a Davies, 2008), (Senthilkumar a Arulraj, 2010), (Munteanu, Ceobanu, Bobâlcă a Anton, 2010), (Gruber, Fuß, Voss a Gläser-Zikuda, 2010).

Komunikace a zodpovědný přístup vyučujících jsou nejdůležitější faktory, které ovlivňují spokojenost či nespokojenost studentů vysokých škol (Douglas, McClelland a Davies, 2008).

Kvalita v terciárním vzdělávání je úzce spojena s transformací (přeměnou) studentů a chápání kvality v tomto smyslu úzce souvisí s mnoha různými stakeholdery (Strikathan a Dalrymple, 2007).

Vysoká škola buduje svoji vztahovou síť s mnoha různými zájmovými skupinami a měla by se snažit určit, kteří stakeholdeři by měli být jejími nejvhodnějšími partnery. Je důležité sledovat fáze životního cyklu, ve kterém se vztah školy se svými stakeholdery nachází (Světlík, 2009).

## **2.1 DISKUSE A STANOVENÍ LIMITŮ EXISTUJÍCÍCH ŘEŠENÍ VYMEZENÉHO PROBLÉMU**

Komplexní model řízení spokojenosti s kvalitou služeb vysokých škol by měl být v optimálním případě schopen dosáhnout spokojenosti všech zainteresovaných stran. Tohoto řešení však v reálném světě nelze dosáhnout a to především z důvodu neslučitelnosti některých cílů jednotlivých stakeholderů a omezenosti zdrojů, kterými firma disponuje. Z těchto důvodů by se podnik měl snažit o identifikaci klíčových stakeholderů a prostřednictvím naplňování vlastních cílů uspokojit ty skupiny, jež mají či musí být spokojeny (Zich, 2010), (Šimberová, 2007).

V podmínkách terciárního vzdělávání existuje několik metod či modelů (nástrojů) na sledování spokojenosti zákazníka. Využívá se například metoda SERVQUAL, HedPERF, SQM-HEI či modely a rámce spokojenosti studentů (Firdaus, 2005), (Douglas, McClelland a Davies, 2008) (Douglas a McClelland, 2007), (Senthilkumar a Arulraj, 2010),

Tyto nástroje jsou navrženy pro měření hodnocení spokojenosti studentů s kvalitou služeb vysokých škol a obvykle mají lokální platnost. Na území Evropy byla výzkumná data, která sloužila ke konstrukci těchto nástrojů, nashromážděna z dotazníkového šetření uskutečněného pouze na půdě jedné vysoké školy. Výzkumy se soustředily na území jednoho státu - například Rumunska, Německa či Velké Británie (Munteanu, Ceobanu, Bobâlcă a Anton, 2010), (Gruber, Fuß, Voss a Gläser -Zikuda, 2010),

Komplexnější pohled na kvalitu a výkonnost univerzit představují Chen, Wang a Yang (2009), kteří na základě analýzy hodnotících ukazatelů pocházejících z Evropy, Ameriky a Taiwanu vytvořili evaluační systém, který rozdělili na osmnáct dimenzí a dále detailněji na 84 indikátorů. Tento nástroj je založen na koncepci, kterou tvoří následující posloupnost vstup – proces – výstup (input – process – output).

Samostatnou kategorii zajišťování kvality v oblasti terciárního vzdělávání představují odborné instituce. Na území Evropy se jedná o Evropskou asociaci pro zajišťování kvality v terciárním vzdělávání (ENQA) či Evropskou nadaci pro rozvoj managementu (EFMD). Tyto instituce používají vlastní standardy pro zajištění kvality v oblasti terciárního vzdělávání (ENQA, 2012), (EFMD, 2012).



Koncepci zajišťování kvality v terciárním vzdělávání dle zásad Evropské asociace lze znázornit hierarchicky do třech stupňů.

**Obrázek 1: Hierarchické znázornění zajištění kvality dle zásad ENQA**



Zdroj: Vlastní zpracování

Na území České republiky existují ukazatele kvality a výkonu, které Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy používá jako hodnotící kritéria pro účely alokace finančních prostředků pro jednotlivé vysoké školy. V České republice v současné době navíc probíhá realizace projektu s názvem *Návrh národního systému pro zajišťování a komplexní vnitřní a vnější hodnocení kvality ve všech typech institucí terciárního vzdělávání v ČR*.

Chalupský (2001) zdůrazňuje potřebu podniku provést segmentaci zákazníků s ohledem na omezené zdroje, které má organizace k dispozici. Podobnou logiku je žádoucí uplatnit i při identifikaci důležitých zájmových skupin pro vysokou školu, přičemž je potřeba brát v úvahu omezené zdroje a další limity (například finance a čas) a také cíle, které VŠ sleduje. Jedním z hlavních cílů VŠ by mělo být dlouhodobé budování vztahů s důležitými stakeholdery (Shao, 2009), (Grinstein a Goldman, 2011). Je vhodné se zaměřit nejen na sledování spokojenosti studentů, ale i dalších zájmových skupin vysokých škol (Gruber, Fuß, Voss a Gläser -Zikuda, 2010).

Z výše uvedené diskuze vyplývá, že je vhodné zaměřit další výzkum vymezené problematiky týkající se řízení spokojenosti s kvalitou služeb vysokých škol především na rozvoj následujících oblastí:

- *Aplikace stakeholder přístupu při konstrukci nástrojů řízení spokojenosti s kvalitou služeb vysokých škol.*

**Zdůvodnění:** Ze sekundárního výzkumu vyplývá, že je vhodné použít stakeholder přístup na měření spokojenosti. Současné existující nástroje na řízení a měření spokojenosti s kvalitou služeb vysokých škol stakeholder přístup nevyužívají.

- ***Rozšíření výzkumu na více univerzit a širší geografickou oblast.***

**Zdůvodnění:** Existující nástroje pro měření hodnocení spokojenosti studentů s kvalitou služeb vysokých škol mají obvykle lokální platnost. Na území Evropy byla výzkumná data, která sloužila ke konstrukci těchto nástrojů, nashromážděna z dotazníkového šetření uskutečněného pouze na půdě jedné vysoké školy. Výzkumy se soustředily na území jednoho státu - například Rumunska, Německa či Velké Británie. (Douglas, McClelland a Davies, 2008), (Munteanu, Ceobanu, Bobâlcă a Anton, 2010), (Gruber, Fuß, Voss a Gläser-Zikuda, 2010).

- ***Konstrukce takových nástrojů řízení a měření spokojenosti zájmových skupin s kvalitou vysokých škol, které bude moci management vysoké školy použít pro vlastní sebe evaluaci.***

**Zdůvodnění:** Evropská asociace pro zajišťování kvality v terciárním vzdělávání (ENQA), prosazuje hierarchický systém zajištění kvality v terciárním vzdělávání, který má tři úrovně (obrázek 1). Na nejvyšší úrovni je zajištění kvality specifikováno v dokumentu Standardy a směrnice pro zajištění kvality v Evropském prostoru terciárního vzdělávání. Na národní úrovni by vypracování standardů kvality měly zajistit národní autority. Z tohoto důvodu je v České republice na zadání MŠMT realizován projekt s názvem *Návrh národního systému pro zajišťování a komplexní vnitřní a vnější hodnocení kvality ve všech typech institucí terciárního vzdělávání v ČR*. Na nejnižší úrovni má být kvalita zajištěna pomocí externích agentur (vnější standardy) a pomocí vlastní evaluace vysokých škol (vnitřní standardy). Konstrukce vhodných nástrojů na řízení a měření spokojenosti zájmových skupin s kvalitou vysokých škol mohou k takovéto sebe evaluaci sloužit a to především z důvodu úzké souvislosti mezi spokojeností a kvalitou.

## **2.2 DEFINOVÁNÍ VAZEB MEZI KVALITOU SLUŽEB, SPOKOJENOSTÍ A ZÁJMOVÝMI SKUPINAMI VYSOKÉ ŠKOLY**

Pro účely dalšího výzkumu v disertační práci se vycházelo z definice kvality služeb, kterou publikovali autoři Kotler, Wong, Saunders a Armstronga (2007). Ti kvalitu chápou jako:

„Souhrn prvků a vlastností produktu nebo služby, které vytvářejí schopnost uspokojit vyslovené nebo implikované potřeby.“ U kvality služeb tito autoři dále zdůrazňují, že záleží na tom, co zákazník za kvalitu skutečně považuje. Kvalita je tedy to, co zákazník řekne.

Dále se vycházelo z teoretického předpokladu, který publikovali autoři Cronin a Taylor (1992) - Kvalita služeb předchází uspokojení zákazníka.

Pro účely dalšího výzkumu v disertační práci se také vycházelo z předpokladu, který je uplatňován v Modelu excelence - kvalita souvisí nejen se spokojeností zákazníků, ale i se spokojeností dalších zájmových skupin (například zaměstnanců apod.) V případě vysokých škol se tedy nebude jednat jen o studenty (kteří jsou většinou odborníků chápáni jako klienti VŠ), ale také o ostatní zájmové skupiny, které tvoří vztahovou síť vysokých škol (EFQM, 2011).

### **3 CÍLE A HYPOTÉZY DISERTAČNÍ PRÁCE**

Disertační práce se zaměřuje na problematiku řízení spokojenosti zájmových skupin s kvalitou služeb vysokých škol. Cíle disertační práce byly formulovány na základě získaných teoretických znalostí z provedené analýzy odborných publikací a diskuzí s akademickými pracovníky v průběhu doktorského studia.

#### **3.1 HLAVNÍ CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE**

Hlavní cíle byly formulovány následovně:

1. Navrhnout model řízení spokojenosti zájmových skupin s kvalitou služeb vysokých škol.
2. Navrhnout metodiku měření spokojenosti studentů s kvalitou služeb vysokých škol.

#### **3.2 DÍLČÍ CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE**

Dílčí cíle práce byly formulovány následovně:

1. Identifikovat zájmové skupiny vysoké školy pro účely navržení modelu řízení spokojenosti zájmových skupin s kvalitou služeb těchto institucí.
2. Provést hodnocení spokojenosti s kvalitou služeb pomocí navržené metodiky na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně.
3. Zmapovat současný stav řízení marketingové komunikace a dalších marketingových činností veřejných vysokých škol se svými zájmovými skupinami na území České republiky a na základě zjištěných poznatků sestavit soubor doporučení vedoucí ke zlepšení marketingové komunikace vysokých škol se svými stakeholdery.
4. Navrhnout metodiku hodnocení kvality webových stránek ekonomických fakult z pohledu studentů těchto institucí.

#### **3.3 HYPOTÉZY**

Hypotézy byly stanoveny v souvislosti se zaměřením hlavního cíle 2. Byly formulovány na základě výsledků analýzy údajů z odborných publikací, které se dají shrnout do následujících bodů:

- Dochází ke sjednocování systému terciárního vzdělávání evropských států - Evropský prostor vysokoškolského vzdělání. Proto je vhodné, aby navržená metodika hodnocení spokojenosti studentů s kvalitou služeb vycházela z výzkumu provedeného nejen na území České republiky, ale také v dalších státech Evropy (Budapešťsko-Vídeňská deklarace, 2010).

- Země střední Evropy jsou vhodnou geografickou oblastí pro uskutečnění výzkumu a to především z důvodu vzájemné úzké spolupráce veřejných a soukromých institucí pocházejících z oblasti střední Evropy, která je podporována například z fondů Evropské unie (Central Europe Cooperating for Success, 2012).

V tomto kontextu je důležité zjistit, zda je možné použít jednotný soubor kritérií pro všechny zkoumané skupiny studentů z vybraných zemí či je potřeba provést určité úpravy dle zjištěných specifík každého státu.

**Na základě výše uvedených skutečností byly hypotézy disertační práce stanoveny takto:**

***H0 - Neexistují významné rozdíly ve vnímání důležitosti jednotlivých kritérií pro měření spokojenosti s kvalitou služeb vysoké školy u souboru studentů odlišných národností.***

Alternativní hypotéza k H0 byla formulována následovně:

***H1 - Existují významné rozdíly ve vnímání důležitosti jednotlivých kritérií pro měření spokojenosti s kvalitou služeb vysoké školy u souboru studentů odlišných národností.***

## 4 METODY A TECHNIKY ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

### 4.1 METODOLOGICKÁ TRIANGULACE

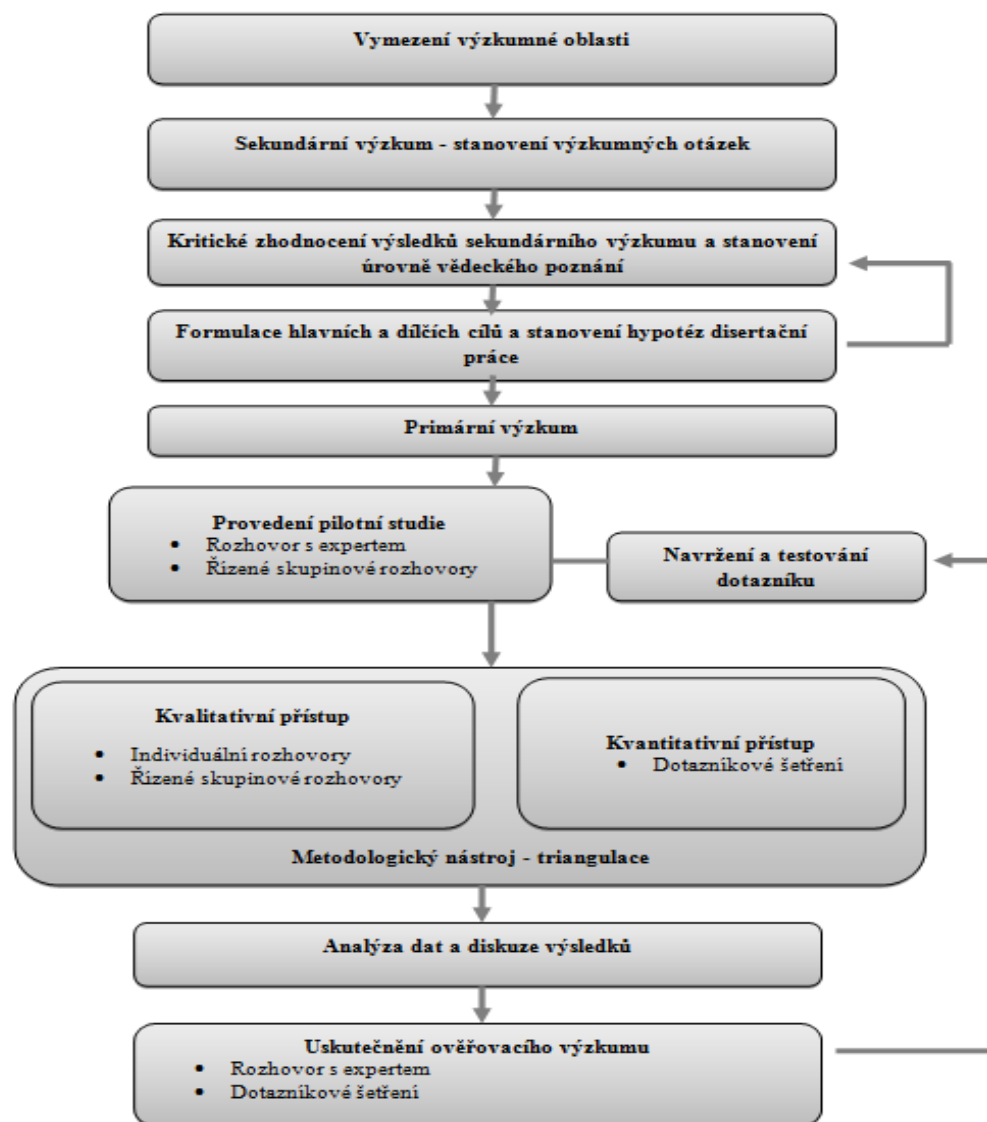
„Pod pojmem triangulace se rozumí kombinace různých metod, různých výzkumníků, rozdílných zkoumaných skupin nebo osob, rozdílných lokálních a časových okolností a teoretických perspektiv, jež se uplatňují při zkoumání určitého jevu“ (Hendl, 2008).

V triangulaci se používají alespoň dvě metody. Většinou se jedná o kombinaci metod kvalitativních a kvantitativních. V rámci těchto metod se užívá kombinace několika technik sběru dat a to především proto, aby se dosáhlo vyšší validity výsledků.

*Metodologická triangulace byla použita v řešení disertační práce pro naplnění hlavních a dílčích cílů*

Proces výzkumu uskutečněný v rámci disertační práce je znázorněn na obrázku 2.

**Obrázek 2: Proces výzkumu uskutečněný v rámci disertační práce**



Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.2 METODY EMPIRICKÉ

Mezi empirické metody řadíme metodu dotazování, experiment, měření a pozorování. Autoři Surýnek, Komárková a Kašpárková (2001) považují dotazování za nejběžnější a nejčastěji využívanou metodu empirického výzkumu, jež je založená na výpovědích lidí na základě kladených otázek.

*Metoda dotazování byla použita v primárním výzkumu disertační práce v rámci naplnění hlavního cíle 1, hlavního cíle 2 a dílčích cílů 1-4.*

## 4.3 METODY LOGICKÉ

Metody obecně teoretické zahrnují párové metody, ve kterých se využívá principů logiky. Proto se také někdy nazývají metody logické, (Ochrana, 2009). Mezi tyto metody patří: abstrakce – konkretizace; analýza – syntéza; indukce – dedukce

### Abstrakce

Jedná se o metodu, při níž se vydělují pouze podstatné charakteristiky a jedinečnosti a zvláštnosti nejsou brány v úvahu. Cílem abstrakce je stanovit rámec obecných a podstatných vlastností.

*V disertační práci bylo této metody užito pro účely identifikace důležitých faktorů pro posuzování kvality služeb vysoké školy z pohledu klientů vysokých škol – studentů.*

### Konkretizace

Konkretizace je naopak metoda, kdy se vyhledává konkrétní výskyt určitého prvku (objektu) z určité třídy prvků a jsou na něj aplikovány charakteristiky, které jsou pro tuto třídu prvků platné.

*V disertační práci byla tato metoda použita například při identifikaci jednotlivých zájmových skupin vysoké školy.*

### Analýza

Podstatou analýzy je rozdělení celku na jednotlivé komponenty. Jedná se o zkoumání, jak tyto části fungují jako relativně samostatné prvky a jaké jsou mezi nimi vztahy. Je to rozbor vlastností, vztahů a faktů postupující od celku k částem.

*V disertační práci byla metoda analýzy použita pro identifikaci důležitých oblastí pro hodnocení kvality služeb vysokých škol.*

### Syntéza

V syntéze se naopak postupuje od částí k celku a popisují se hlavní organizační principy, jimiž se tento celek řídí. Je to spojování poznatků získaných analytickým přístupem.

*Syntéza byla použita například při sestavování konečného souboru kritérií pro hodnocení kvality služeb vysokých škol. Tato metoda byla také aplikována při sestavování modelu řízení*

*spokojenosti zájmových skupin s kvalitou služeb VŠ a to konkrétně při spojování poznatků týkajících se důležitosti jednotlivých zájmových skupin pro vysokou školu ve třech klíčových oblastech.*

### **Indukce**

V indukci se vyvozuje obecný závěr na základě poznatků o jednotlivostech. Indukce zajišťuje přechod od jednotlivých soudů k obecným. Pozorované instance dané jevové kategorie mají určitou vlastnost. Z toho se usuzuje, že tuto vlastnost budou mít také další instance. Z pravidelnosti zkoumaných událostí odvozujeme obecné pravidlo.

*Využití indukce v disertační práci lze v omezené míře spatřovat v rámci řešení hlavního cíle 2 při posuzování skutečnosti, zda je možné použít jednotný soubor kritérií pro jednotlivé zkoumané skupiny studentů z vybraných zemí pro hodnocení jejich spokojenosti s kvalitou služeb VŠ.*

### **Dedukce**

V dedukci se přechází od obecných závěrů k méně známým a zvláštním. Vychází se tedy ze známých, ověřených a obecně platných závěrů, které jsou aplikovány na jednotlivé dosud neprozkoumané případy. V deduktivním přístupu se testuje, zda je vyslovená hypotéza schopna vysvětlit zkoumanou skutečnost.

*Tato metoda byla průběžně používána v procesu zpracování disertační práce. Konkrétněji lze spatřovat její uplatnění například při využití poznatků získaných z odborných publikací pro oblast terciárního vzdělávání.*

## **4.4 MODELOVÁNÍ**

Tato metoda souvisí se systémovým přístupem. Modelování lze charakterizovat jako proces projektování a konstrukce modelu. Model lze potom chápat jako účelné a zjednodušené znázornění zkoumaného systému. Přičemž model se shoduje s originálním systémem v podstatných vlastnostech.

*Metoda modelování byla použita v disertační práci v rámci řešení hlavního cíle 1 a hlavního cíle 2.*

## **4.5 POUŽITÉ TECHNIKY SBĚRU DAT**

Pro sběr primárních dat byly použity následující techniky výzkumu - osobní rozhovor, skupinový rozhovor a dotazníkové šetření.



## 5 ŘEŠENÍ A VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE

Získaná data v rámci řešení jednotlivých cílů byla analyzována a zpracována s využitím programu Statistika, QC. Expert a Microsoft Office Excel 2010. Postup řešení a výsledky výzkumu jsou podrobně popsány a diskutovány v disertační práci. Zde jsou uvedena významná výzkumná zjištění v rámci řešení hlavních a dílčích cílů.

### 5.1 VÝSLEDKY VÝZKUMU - HLAVNÍ CÍL 1

Pro dosažení uvedeného cíle bylo potřebné použít výsledky řešení dílčího cíle 1, kvůli jeho úzké provázanosti s hlavním cílem 1. Níže jsou uvedeny formulace hlavního a dílčího cíle 1.

***Hlavní cíl 1 - Navrhnout model řízení spokojenosti zájmových skupin s kvalitou služeb vysokých škol.***

***Dílčí cíl 1 - Identifikovat zájmové skupiny vysoké školy pro účely navržení modelu řízení spokojenosti zájmových skupin s kvalitou služeb těchto institucí.***

#### 5.1.1 Popis postupu řešení, charakteristika vzorku a výsledky výzkumu

1. Byla provedena identifikace zájmových skupin vysoké školy (dílčí cíl 1). S použitím techniky osobních a telefonických rozhovorů bylo dotazováno 21 respondentů z následujících 14 veřejných vysokých škol z České republiky - Masarykova univerzita v Brně, Vysoká škola ekonomická v Praze, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, Česká zemědělská univerzita v Praze, Mendelova zemědělská a lesnická universita v Brně, Vysoké učení technické v Brně, Vysoká škola báňská-Technická univerzita Ostrava, Univerzita Pardubice, Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, Technická univerzita v Liberci, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Západočeská univerzita v Plzni, Univerzita Hradec Králové a Slezská univerzita v Opavě. Další čtyři respondenti pocházeli z Rakouska z vysoké školy FH Wien-Studiengänge der WKW. Mezi respondenty bylo 15 žen a 10 mužů. Jednalo se o pracovníky rektorátů a fakult ekonomického zaměření, kteří jsou zodpovědní za marketingovou komunikaci těchto institucí. Dotazovaným byla položena otázka následujícího znění: **Jaké jsou zájmové skupiny vysoké školy?** Respondenti identifikovali 17 zájmových skupin vysokých škol. Obrázek 3 obsahuje jejich plný výčet.

**Obrázek 3: Zájmové skupiny vysoké školy**



Zdroj: Vlastní zpracování

2. Ve druhé fázi došlo k určení následujících klíčových oblastí souvisejících s činností vysokých škol – **vzdělání, věda a výzkum a prostory a technika**. Tyto oblasti byly stanoveny na základě získaných poznatků z individuálních rozhovorů uskutečněných pro naplnění dílčího cíle 3 a při vypracování Marketingové strategie Fakulty podnikatelské VUT v Brně ve spolupráci s autory Vitem Chlebovským, Pavlem Mráčkem a Robertem Zichem (Chlebovský, Mráček, Schüller a Zich, 2010). Význam identifikace klíčových oblastí je především v tom, že vysoká škola bude moci lépe specifikovat své cíle v dané oblasti ve vztahu ke svým stěžejním stakeholderům. Důležité je zdůraznit skutečnost, že oblast **prostory a technika** je chápána jako majetek vysoké školy, který lze využít i jiným způsobem, než pouze pro výuku studentů. Tento fakt byl zdůrazněn respondentům před vyplněním dotazníku při určování důležitosti jednotlivých zájmových skupin pro klíčové oblasti - (viz etapa 3).

3. V této etapě došlo k určení důležitosti jednotlivých identifikovaných zájmových skupin pro oblasti zmíněné v bodu 2. Pro účely získání potřebných informací byla zvolena technika dotazování. V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno 32 lidí, přičemž dotazník vyplnilo 20 respondentů z následujících států Evropy – Česko (6 respondentů), Německo (4 respondenti), Polsko (2 respondenti), Rakousko (4 respondenti) a Slovensko (4 respondenti). Respondentům byl dotazník poslán e-mailem či došlo k osobnímu setkání. Respondenti byli odborníci na oblast marketingu, pracovníci oddělení vnějších vztahů a oddělení zahraničních styků. Jednalo se o 12 žen a 8 mužů. Tito dotazovaní pocházeli z následujících univerzit: (Česko - Vysoké učení technické v Brně), (Německo - Fachhochschule Jena, Universität Regensburg a Ludwig-Maximilians Universität München), (Polsko - Jagellonska univerzita, AGH - Akademia Gorno - Hutnicza), (Rakousko - FH Wien-Studiengänge der WKW a WU - Wirtschaftsuniversität Wien) a Slovensko (Prešovská univerzita v Prešově).

4. Získaná data z kroku tři byla statisticky zpracována a výsledky byly uvedeny v disertační práci v grafické, numerické a verbální podobě.

5. Na základě získaných dat z předešlých kroků byl navržen model řízení spokojenosti zájmových skupin s kvalitou služeb vysokých škol.

### **Vyhodnocení důležitosti jednotlivých stakeholderů**

Pro klasifikaci důležitosti jednotlivých stakeholderů byl použit aritmetický průměr. Pro účely zpracování dat bylo každé zájmové skupině uděleno přirozené číslo v rozmezí 1 – 5 dle následující logiky. Zájmové skupině uvedené respondentem na prvním místě bylo přiděleno číslo 5, skupině na druhém místě číslo 4, skupině na třetím místě číslo 3, skupině na čtvrtém místě číslo 2 a skupině na pátém místě číslo 1. Poté byl proveden výpočet aritmetického průměru z těchto hodnot a na základě výsledků stanoveno hierarchické pořadí důležitosti jednotlivých stakeholderů pro následující tři oblasti:

- *vzdělání*
- *věda a výzkum*
- *prostory a technika*

Zájmová skupina, u které vypočítaný aritmetický průměr dosáhl nejvyšší hodnoty, byla respondenty považována za nejdůležitější pro danou oblast. Zájmová skupina s druhým nejvyšším aritmetickým průměrem byla považována za druhou nejdůležitější atd. Níže jsou uvedeny klasifikace jednotlivých stakeholderů pro každou oblast v grafické, numerické a slovní podobě.

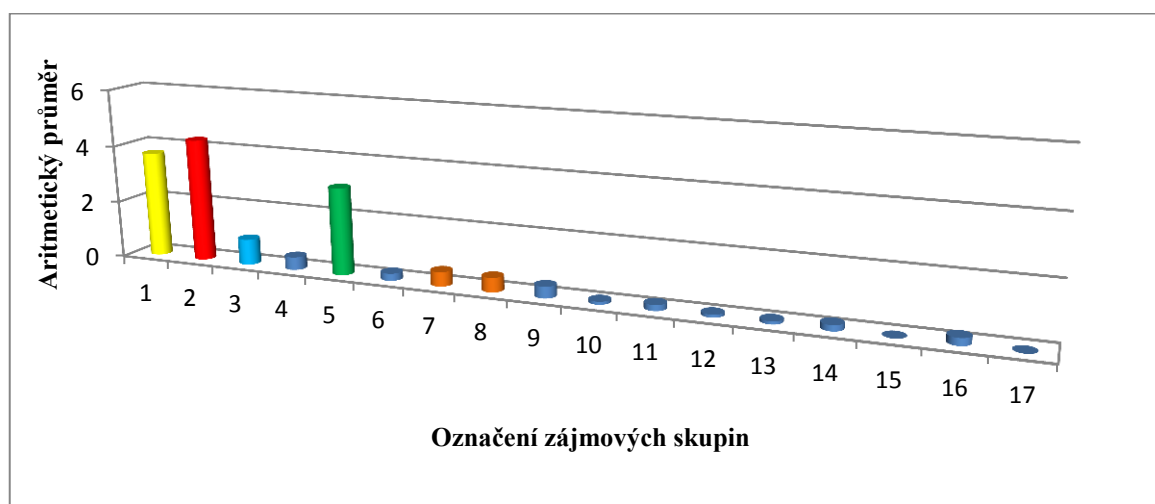
Pro oblast vzdělání bylo na základě matematického vyhodnocení identifikováno následujících 5 (respektive 6) nejdůležitějších zájmových skupin. V tabulce 2 jsou jednotlivé zájmové skupiny

hierarchicky seřazeny dle jejich důležitosti. Na pátém místě jsou uvedeny dvě zájmové skupiny, protože výše aritmetického průměru je u těchto skupin stejná. Tabulka je dále doplněna o grafické zobrazení.

**Tabulka 2: Klasifikace důležitosti zájmových skupin - oblast vzdělání**

Důležitost	Zájmová skupina	Průměr	Identifikační číslo v grafu
1	Tuzemští studenti	4,3	Identifikační číslo 2
2	Zájemci o studium	3,7	Identifikační číslo 1
3	Akademičtí zaměstnanci	3,05	Identifikační číslo 5
4	Zahraniční studenti	0,9	Identifikační číslo 3
5	Ostatní orgány uvnitř univerzity (fakulty, ústavy, centra atd.), Podniky	0,5	Identifikační číslo 7 a 8

**Graf 1 : Klasifikace důležitosti zájmových skupin - oblast vzdělání**

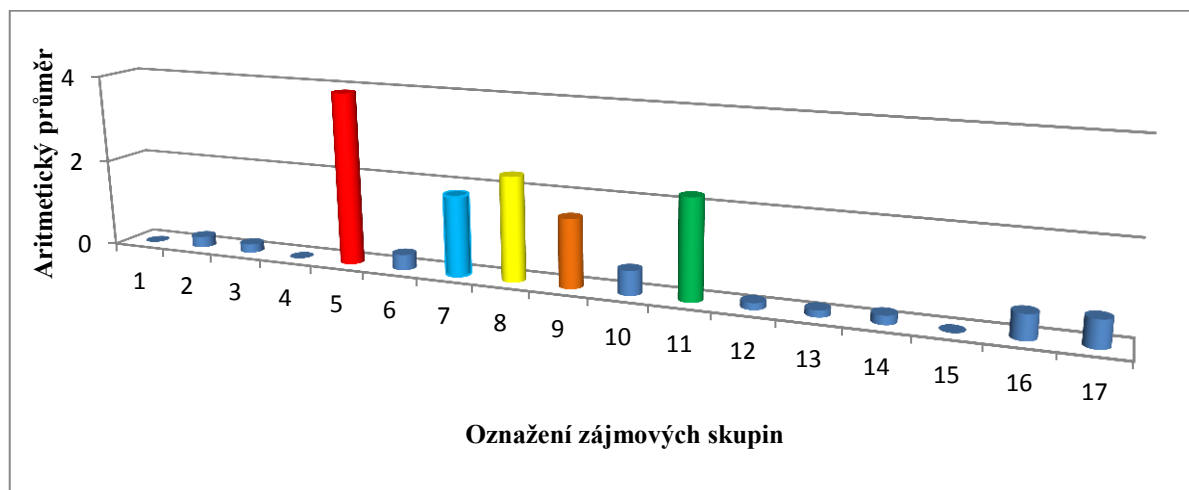


Pro oblast vědy a výzkumu bylo na základě matematického vyhodnocení identifikováno následujících pět nejdůležitějších zájmových skupin. V tabulce níže jsou hierarchicky seřazeny jednotlivé zájmové skupiny dle jejich důležitosti. Tabulka je dále doplněna o grafické zobrazení.

**Tabulka 3: Klasifikace důležitosti zájmových skupin – věda a výzkum**

Důležitost	Zájmová skupina	Průměr	Identifikační číslo v grafu
1	Akademičtí zaměstnanci	3,9	Identifikační číslo 5
2	Podniky	2,35	Identifikační číslo 8
3	Odborná veřejnost	2,25	Identifikační číslo 11
4	Ostatní orgány uvnitř univerzity (fakulty, ústavy, centra atd.)	1,8	Identifikační číslo 7
5	Ostatní univerzity, fakulty (konkurenti, ale i potencionální partneři)	1,55	Identifikační číslo 9

**Graf 2: Klasifikace důležitosti zájmových skupin – oblast věda a výzkum**

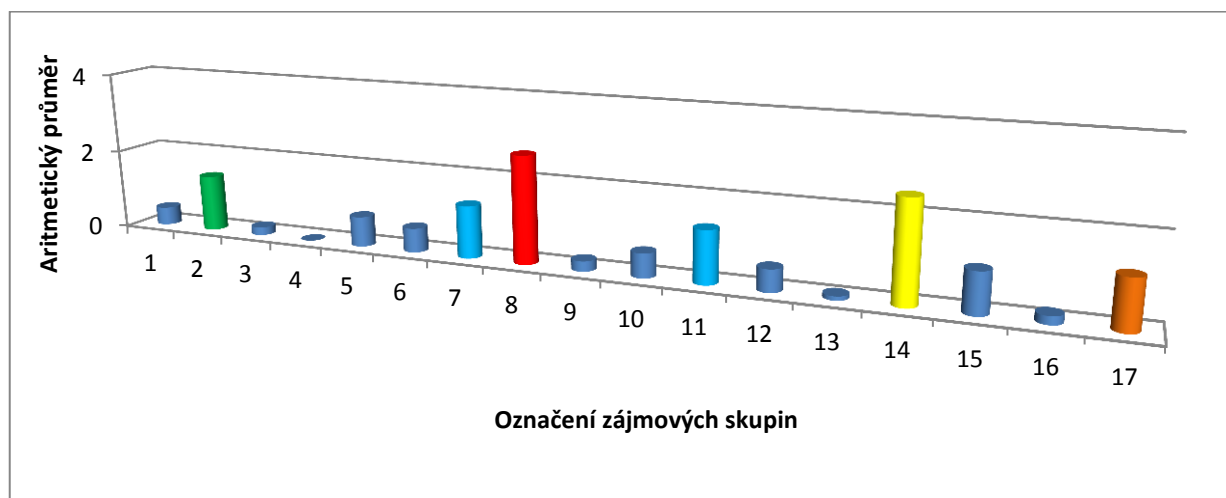


Pro oblast prostory a technika bylo na základě matematického vyhodnocení identifikováno následujících pět nejdůležitějších zájmových skupin. Výčet níže je seřazen hierarchicky dle důležitosti jednotlivých stakeholderů. Na čtvrtém místě jsou uvedeny dvě zájmové skupiny, protože výše aritmetického průměru je u těchto skupin stejná. Tabulka je dále doplněna o grafické zobrazení.

**Tabulka 4: Klasifikace důležitosti zájmových skupin - oblast prostory a technika**

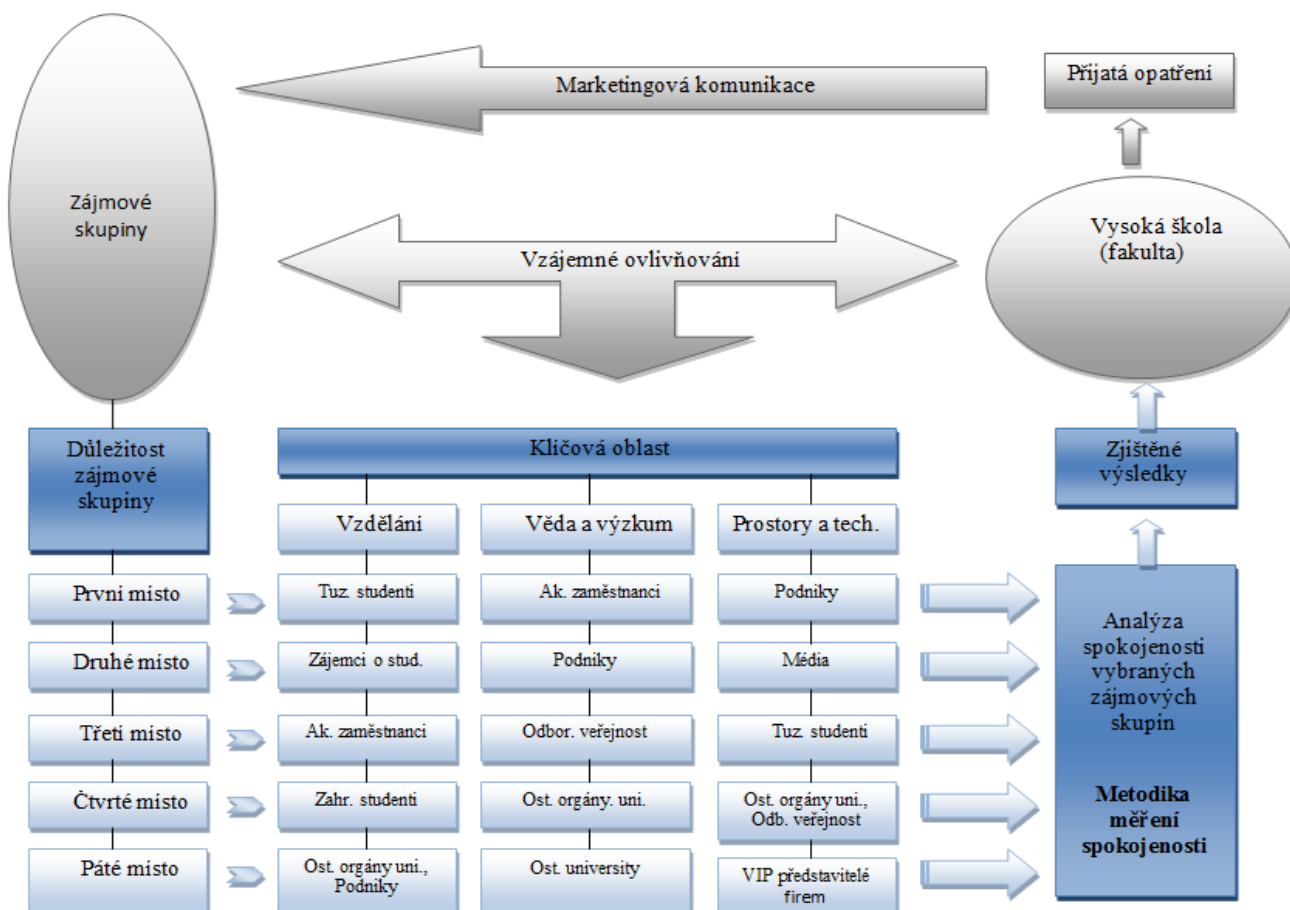
Důležitost	Zájmová skupina	Průměr	Identifikační číslo v grafu
1	Podniky	3,9	Identifikační číslo 8
2	Média	2,35	Identifikační číslo 14
3	Tuzemští studenti	2,25	Identifikační číslo 2
4	Ostatní orgány uvnitř univerzity (fakulty, ústavy, centra atd.), Odborná veřejnost	1,8	Identifikační číslo 7 a 11
5	VIP představitelé firem či jiných institucí	1,55	Identifikační číslo 17

**Graf 3: Klasifikace důležitosti zájmových skupin pro oblast - prostory a technika**



Konceptuální model řízení spokojenosti zájmových skupin vysokých škol, v anglické verzi Conceptual Model of Stakeholder Satisfaction Management in Higher Education (MSSM), je zobrazen na obrázku 4.

**Obrázek 4: Konceptuální model řízení spokojenosti zájmových skupin vysokých škol - MSSM**



Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.1.2 Kontrola konstrukce navrženého modelu

Kontrola konstrukce navrženého modelu byla provedena na základě porovnání s náležitostmi, které musí konceptuální model splňovat dle teoretického základu. Účelem konceptuálního modelu je formální popis podstaty dané oblasti – jedná se tedy o deskriptivní model. Konceptuální model je statický (oproštěný od vlivu času). To znamená, že identifikované objekty a vazby mezi nimi existují principiálně nikoliv momentálně či náhodně. (Řepa, 2012).

Dle autora Richardsona (1996) konceptuální model opisuje podstatné skutečnosti reality a vychází ze systémového přístupu. Systém, který konceptuální model popisuje, má následující charakteristiky:

- Účel (cíl) - *Účel navrženého modelu je řízení spokojenosti zájmových skupin.*
- Strukturu tvořenou prvky systému a vazby mezi nimi - *V navrženém modelu tvoří strukturu zájmové skupiny, vysoká škola a vzájemné vazby mezi nimi. Struktura je také tvořena jednotlivými klíčovými oblastmi vysoké školy.*
- Jasně definovanou zpětnou vazbu - *V modelu představuje zpětnou vazbu marketingová komunikace.*

## **5.2 VÝSLEDKY VÝZKUMU - HLAVNÍ CÍL 2**

Hlavní cíl 2 je úzce propojen s dílčím cílem 2. Níže jsou uvedeny jejich formulace.

***Hlavní cíl 2 – Navrhnout metodiku měření spokojenosti studentů s kvalitou služeb vysokých škol.***

***Dílčí cíl 2 - Provést hodnocení spokojenosti s kvalitou služeb pomocí navržené metodiky na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně.***

Naplněním dílčího cíle 2 došlo k ověření použitelnosti navržené metodiky měření spokojenosti.

### **5.2.1 Popis postupu řešení, charakteristika vzorku a výsledky výzkumu**

**Pro dosažení uvedeného cíle byl zvolen následující postup řešení:**

1. V první fázi byla uskutečněna pilotní studie, jejímž cílem bylo identifikovat všechny možné faktory (kritéria) pro měření kvality služeb vysokých škol z pohledu klientů (tuzemských studentů) vysoké školy. K tomuto účelu byla použita technika řízených skupinových rozhovorů (Focus Groups) v kombinaci s technikou Brainwriting. Řízené rozhovory byly provedeny se skupinami studentů, v nichž bylo 8-12 osob. Skupiny studentů pocházely ze tří zemí střední Evropy – České republiky, Slovenské republiky a Rakouska. V šestém a sedmém opakování řízených rozhovorů již nedošlo k identifikaci nových faktorů. Pro potvrzení zjištěných dat byla dále provedena ještě další dvě opakování řízených rozhovorů. Tohoto šetření se tedy celkem zúčastnilo 9 skupin studentů. Studenti identifikovali celkem 47 možných kritérií pro měření kvality. Jejich plný výčet je uvedený v tabulce 5.

**Tabulka 5: Identifikované faktory (kritéria) měření kvality**

Číslo	Faktor	Číslo	Faktor
1.	Dopravní infrastruktura ve městě	25.	Prestiž fakulty
2.	Kulturní vyžití ve městě	26.	Tradice fakulty
3.	Prestiž města	27.	Technické vybavení (počítače, audio-video technika, wifi atd.)
4.	Životní náklady ve městě (slevy pro studenty)	28.	Informační systém
5.	Nabídka volitelných předmětů	29.	Prostory budovy a vzhled interiéru
6.	Úroveň jazykových kurzů	30.	Služby v budově školy (voda, elektřina, topení)
7.	Nabídka studia v cizím jazyce	31.	Úroveň knihovny a studoven
8.	Nabídka studijních programů a oborů	32.	Úroveň občerstvení a stravování
9.	Úroveň teoretické výuky	33.	Služby pro studenty (tisk, kopírování, skenování)
10.	Úroveň praktické výuky	34.	Sociální vybavenost školy (výťahy, toalety, bezbariérový přístup)
11.	Možnosti individuálního sestavení rozvrhu	35.	Dostupnost a úroveň ubytování
12.	Přiměřenost přijímacích zkoušek	36.	Ekologické hledisko (ekologické programy – třídění, nábytek z recyklovaných materiálů atd.)
13.	Dostupnost elektronických výukových materiálů	37.	Okolí školy - zelené plochy
14.	Nabídka formy studia - denní, kombinovaná	38.	Umístění a dopravní dostupnost fakulty
15.	Přiměřená náročnost studia	39.	Dostatek parkovacích míst
16.	Cena studia	40.	Sportovní vyžití
17.	Přístup neakademických pracovníků	41.	Nabídka participace ve studentských organizacích (klubech)
18.	Přístup akademických pracovníků	42.	Propagace školy
19.	Profesionalita vyučujících	43.	Uplatnění absolventů na trhu práce
20.	Úroveň systému stipendií	44.	Kontakt s absolventy
21.	Možnosti studia v zahraničí, spolupráce se zahraničními univerzitami	45.	Spolupráce se soukromým sektorem (např. nabídka pracovních stáží v partnerských firmách)
22.	Vztahy s ostatními studenty	46.	Věda a výzkum
23.	Prestiž univerzity	47.	Pořádání konferencí
24.	Tradice univerzity		

2. Druhá etapa tohoto primárního výzkumu byla zaměřena na určení důležitých faktorů pro měření spokojenosti klientů s kvalitou služeb vysokých škol. Pro tento účel bylo uskutečněno dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 584 studentů z následujících zemí – Česko, Německo, Polsko, Rakousko a Slovensko. Respondenty byli studenti bakalářských a magisterských programů. Celkem bylo sebráno 116 dotazníků z Česka, 114 z Německa, 114 z Polska, 118 z Rakouska a 122 ze Slovenska. 38 dotazníků bylo vyřazeno z důvodu neúplnosti dat. Po této redukci byl vzorek použitelných dotazníků u jednotlivých zemí následující – Česko 109 kusů,



Německo 108 kusů, Polsko 104 kusů, Rakousko 113 kusů a Slovensko 112 kusů. Celkový počet dotazníků na vyhodnocení tedy činil 546 kusů, přičemž poměr mužů a žen byl rovnoměrně rozložen – 284 (52%) respondentů byly ženy a 262 (48%) dotazovaných byli muži. Dotazníkové šetření bylo uskutečněno na následujících vysokých školách: (Česko - Vysoké učení technické v Brně, Masarykova univerzita), (Německo - Fachhochschule Jena, Universität Regensburg a Ludwig-Maximilians Universität München), (Polsko - Jagellonska univerzita, AGH - Akademia Gorno – Hutnicza a Uniwersytet Papieski), (Rakousko - FH Wien-Studiengänge der WKW a WU - Wirtschaftsuniversität Wien) a Slovensko (Prešovská univerzita v Prešově).

V dotazníkovém šetření byli studenti požádáni, aby označili ta kritéria, která osobně považují za důležitá pro posuzování jejich spokojenosti s kvalitou služeb vysokých škol. Dotazníky byly připraveny v českém a anglickém jazyce. Získaná data z kroku dvě byla vyhodnocena pomocí explorativní faktorové analýzy.

Pro ověření stanovených hypotéz byla použita analýza rozptylu – ANOVA (angl. Analysis of Variance) a doplněna Scheffého metodou.

#### Ověření hypotéz - Analýza rozptylu (ANOVA)

Analýza rozptylu byla použita jako metoda matematické statistiky za účelem ověření hypotéz. Na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  byla testována hypotéza  $H_0$  - *neexistují významné rozdíly ve vnímání důležitosti jednotlivých kritérií pro měření spokojenosti s kvalitou služeb vysoké školy u souboru studentů odlišných národností*. Výsledky získané z analýzy rozptylu (ANOVA) jsou uvedeny v tabulce 6, 7 a 8.

**Tabulka 6: Základní výpočet hodnot**

Název výpočtu	Hodnota
Celkový průměr :	0,684
Celkový rozptyl :	0,032
Průměrný čtverec :	0,032
Reziduální rozptyl :	0,032
Reziduální součet čtverců :	7,388
Celkový součet čtverců :	7,589
Vysvětlený součet čtverců :	0,200

Následující tabulka obsahuje výpočet hodnot při počtu úrovní faktoru = 5. Faktorem analýzy je geografická oblast výzkumu, což odpovídá pěti úrovním faktoru (země původu souboru respondentů). Země jsou v tabulce označeny dle následujícího klíče: A = Česko, B = Slovensko, C = Polsko, D = Rakousko a E = Německo. Sloupec - Počet hodnot (47) představuje všechna

identifikovaná kritéria pro hodnocení spokojenosti kvality služeb VŠ. Sloupec - Efekty faktorů představuje rozdíl průměru úrovně a celkového průměru. Sloupec – Průměr úrovně představuje průměr dat pro jednotlivé země.

**Tabulka 7: Výpočet hodnot – počet úrovní faktoru = 5**

Sloupec	Počet hodnot	Efekty faktorů	Průměr úrovně
A	47	0,04	0,728
B	47	-0,02	0,664
C	47	-0,02	0,660
D	47	0,03	0,709
E	47	-0,03	0,656

Tabulka níže uvádí konečné výsledky celkového faktoru vlivu.

**Tabulka 8: Test významnosti celkového vlivu faktoru**

Závěr	Teoretický	Vypočítaný	Pravděpodobnost
Nevýznamný	2,411	1,557	0,187

Sloupec - Teoretický výpočet značí kritický kvantil pro danou hladinu významnosti. Sloupec – Vypočítaný výsledek udává testovací hodnotu. Test významnosti celkového vlivu faktoru značí, že rozdílná země původu respondentů (studentů) nemá významný vliv na vnímání důležitosti jednotlivých kritérií pro měření spokojenosti studentů s kvalitou služeb vysoké školy, protože platí, že je-li pravděpodobnost nevýznamnosti vlivu faktoru menší (viz sloupec pravděpodobnost v tabulce 8) než zvolená hladina významnosti, je vliv faktoru významný.

Následující tabulka obsahuje výpočet dle Scheffého metody, která umožnila rozšířené porovnání všech dvojic úrovní mezi sebou – párové porovnání.

**Tabulka 9: Scheffého metoda**

Srovnávaná dvojice	Rozdíl	Významnost	Pravděpodobnost
A - B	0,063	Nevýznamný	0,574
A - C	0,067	Nevýznamný	0,510
A - D	0,018	Nevýznamný	0,993
A - E	0,071	Nevýznamný	0,445
B - C	0,004	Nevýznamný	1,000
B - D	-0,045	Nevýznamný	0,831
B - E	0,008	Nevýznamný	1,000
C - D	-0,049	Nevýznamný	0,780
C - E	0,004	Nevýznamný	1,000
D - E	0,053	Nevýznamný	0,722

Sloupec - Rozdíl značí rozdíly mezi středními hodnotami v úrovních (mezi jednotlivými státy). Tabulka dokladuje, že rozdíly ve vnímání důležitosti jednotlivých kritérií pro měření spokojenosti studentů s kvalitou služeb vysoké školy u souboru respondentů (studentů) pocházejících z odlišných zemí jsou nevýznamné, protože platí, že je-li pravděpodobnost nevýznamnosti (viz sloupec pravděpodobnost v tabulce 9) menší než zvolená hladina významnosti, je rozdíl mezi úrovněmi statisticky významný.

Na základě provedené statistické analýzy dat pomocí analýzy rozptylu ANOVA a Scheffého metody lze konstatovat, že došlo k potvrzení hypotézy ***H0 - neexistují významné rozdíly ve vnímání důležitosti jednotlivých kritérií pro měření spokojenosti s kvalitou služeb vysoké školy u souboru studentů odlišných národností.***

Na základě výše uvedených statistických analýz byla vyvrácena alternativní hypotéza ***H1 - existují významné rozdíly ve vnímání důležitosti jednotlivých kritérií pro měření spokojenosti s kvalitou služeb vysoké školy u souboru studentů odlišných národností.***

3. Ve třetí fázi byl na základě relativní četnosti odpovědí respondentů stanoven konečný počet kritérií pro vytvoření metodiky měření spokojenosti studentů s kvalitou služeb vysokých škol. Pro výběr důležitých kritérií na základě četnosti odpovědí respondentů dotazníkového šetření byly autorem navrženy dvě možné varianty řešení. V první variantě byla pro výběr kritérií použitelných v metodice hodnocení spokojenosti stanovena hranice relativní četnosti odpovědí 70 % a výše. Tedy alespoň 70 % studentů považuje dané kritérium za důležité. Této hranici odpovídalo 26 kritérií. V druhé variantě byla hranice relativní četnosti odpovědí stanovena na 80% a výše. Této hranici odpovídalo 15 kritérií. Hranici 60% nebylo vhodné použít z důvodu příliš velkého počtu kritérií (34 kritérií) a naopak hranici 90% odpovídalo jen jedno kritérium – Uplatnění absolventů na trhu práce. Ke konečnému výběru jedné z navržených variant byla použita technika skupinových rozhovorů. Tyto rozhovory byly uskutečněny se studenty z Rakouska (4 skupiny), Česka (4 skupiny) a Slovenska (2 Skupiny). Celkem tedy 10 skupin o 6 – 8 studentech bakalářského a magisterského studia bylo požádáno, aby zhodnotilo a vybralo jednu ze dvou navržených variant (70% a výše či 80% a výše). Na základě vyhodnocení výsledků těchto skupinových rozhovorů vyplynulo, že 7 skupin preferuje druhou variantu, ve které hranice relativní četnosti odpovědí respondentů činila 80 % a výše, čemuž odpovídalo 15 kritérií.

4. Ve čtvrté fázi byly k patnácti výše uvedeným kritériím stanoveny váhové koeficienty, jež akcentují jejich odlišnou důležitost. Tyto váhy byly stanoveny na základě techniky skupinových rozhovorů. 10 skupin studentů magisterského a bakalářského studia (5 – 6 členů) ze tří různých zemí (Česko - 4 skupiny, Rakousko - 4 skupiny a Slovensko - 2 skupiny) přiřadilo jednotlivým

kritériím váhové koeficienty, jejichž součet dohromady tvořil 100 %. Váhy byly přepočítány tak, aby jejich součet dosahoval hodnoty 1. V závěrečné fázi byl vypočítán průměr z výsledků jednotlivých skupin a tak vznikly konečné váhové hodnoty. Výsledná hodnotící kritéria a váhové koeficienty jsou uvedeny v tabulce 10.

**Tabulka 10: Výsledné váhové koeficienty**

Kritérium	Váhová hodnota
Uplatnění absolventů na trhu práce	0,18
Nabídka studijních programů a oborů	0,088
Úroveň praktické výuky	0,087
Přístup akademických pracovníků	0,08
Technické vybavení (počítače, audio-video technika , wifi atd.)	0,076
Profesionalita vyučujících	0,074
Umístění a dopravní dostupnost fakulty	0,059
Životní náklady ve městě (slevy pro studenty)	0,0575
Dostupnost elektronických výukových materiálů	0,052
Vztahy s ostatními studenty	0,048
Dopravní infrastruktura ve městě	0,0445
Informační systém	0,044
Úroveň knihovny a studoven	0,042
Služby v budově školy (voda, elektřina, topení)	0,034
Služby pro studenty (tisk, kopírování, skenování)	0,034

5. V této fázi byla autorem navržena hodnotící škála pro měření spokojenosti studentů s kvalitou služeb vysokých škol. Správnost navržené škály byla ověřena pomocí techniky řízených skupinových rozhovorů se studenty. Likertova pětistupňová hodnotící škála má následující podobu:

- **velmi spokojen = 1; spokojen = 2; neutrální postoj = 3; nespokojen = 4; velmi nespokojen = 5**

6. V závěrečné fázi byl pro výpočet spokojenosti studentů s kvalitou služeb vysokých škol navržen Index celkové spokojenosti zájmové skupiny. Výraz zájmová skupina je v indexu použit záměrně, aby zdůraznil skutečnost, že tento vzorec je možné použít i na měření spokojenosti ostatních zájmových skupin vysoké školy. Matematické vzorce potřebné pro výpočet jsou uvedeny dále.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Poznámka: Podobná logika konstrukce vzorce se používá pro výpočet spokojenosti zákazníka.

### Vzorec 1

$$I_j = \sum_{i=1}^n x_i \times v_i$$

Kde:

$I_j$  - Index spokojenosti jednotlivce

$x$  - Kritérium (resp. odpovídající stupeň hodnocení – přirozené číslo 1-5 korespondující s verbálním hodnocením dle pětistupňové Likertovy hodnotící škály)

$i$  - Sumační index

$v$  - Váhový koeficient

$n$  - Horní hranice sumace (ve vzorci má hodnotu 15)

### Vzorec 2

$$I_s = \frac{\sum_{i=1}^n I_{ji}}{y}$$

Kde:

$I_s$  - Index celkové spokojenosti zájmové skupiny

$I_j$  - Index spokojenosti jednotlivce zájmové skupiny

$y$  - Počet jednotlivců v zájmové skupině

$i$  - Sumační index

$n$  - Horní hranice sumace

Navržená metodika hodnocení spokojenosti studentů je tedy tvořena následujícími komponentami:

1. ***Souborem 15 hodnotících kritérií s váhovými koeficienty, které akcentují důležitost jednotlivých kritérií***
2. ***Likertovou pětistupňovou hodnotící škálou***
3. ***Matematickými vzorci***

Z důvodu přehlednosti bylo 15 kritérií rozděleno do dimenzí na základě provedené explorativní faktorové analýzy, lexikálního posouzení příslušnosti kritérií do jednotlivých dimenzí a relevantní četnosti odpovědí respondentů týkající se důležitosti daných kritérií (alespoň 80% respondentů dané kritérium považovalo za důležité). Následující tabulka obsahuje rozdělení kritérií do jednotlivých dimenzí.

**Tabulka 11: Finální rozdělení kritérií do jednotlivých dimenzí**

Dimenze	Znaky				
Služby a vybavenost školy	Technické vybavení (počítače, audio-video technika , wifi atd.)	Služby v budově školy (voda, elektřina, topení)	Úroveň knihovny a studoven	Informační systém	Služby pro studenty (tisk, kopírování, skenování)
Úroveň a nabídka studia	Nabídka studijních programů a oborů	Dostupnost elektronických výukových materiálů			
Uplatnění v praxi	Uplatnění absolventů na trhu práce	Úroveň praktické výuky			
Město	Dopravní infrastruktura ve městě	Životní náklady ve městě (slevy pro studenty)			
Dostupnost a ubytování	Umístění a dopravní dostupnost fakulty				
Úroveň výuky (kvalita vyučujících)	Přístup akademických pracovníků	Profesionalita vyučujících			
Ostatní	Vztahy s ostatními studenty				

Aby bylo možné po analýze výsledků spokojenosti studentů s kvalitou služeb vysoké školy lépe vybrat oblasti vhodné ke zlepšení, bylo autorem disertační práce rozděleno 15 hodnotících kritérií do 2 skupin. Toto rozdělení má odrážet skutečnost, do jaké míry má vysoká škola možnost ovlivnit jednotlivé oblasti specifikované danými kritérii. Toto rozdělení zobrazuje následující tabulka.

**Tabulka 12: Rozdělení kritérií dle míry jejich ovlivnitelnosti ze strany VŠ**

Přímo ovlivnitelné oblasti	Nepřímo ovlivnitelné oblasti
Nabídka studijních programů a oborů	Dopravní infrastruktura ve městě
Úroveň praktické výuky	Životní náklady ve městě (slevy pro studenty)
Dostupnost elektronických výukových materiálů	Vztahy s ostatními studenty
Přístup akademických pracovníků	Umístění a dopravní dostupnost fakulty
Profesionalita vyučujících	Uplatnění absolventů na trhu práce
Technické vybavení (počítače, audio-video technika , wifi atd.)	
Informační systém	
Služby v budově školy (voda, elektřina, topení)	
Úroveň knihovny a studoven	
Služby pro studenty (tisk, kopírování, skenování)	

### 5.2.2 Ověření navržené metodiky

Aby došlo k ověření použitelnosti této metodiky v praxi, bylo provedeno hodnocení spokojenosti studentů na Fakultě podnikatelské VUT v Brně. V rámci ověření metodiky bylo uskutečněno dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 100 respondentů (56 žen a 44 mužů).

Respondenti byli vybráni na základě techniky náhodného výběru. Dotazováni byli studenti bakalářského a magisterského studia.

Tabulka níže obsahuje výsledné hodnoty pro každé kritérium vypočítané průměrem z výsledků všech hodnotitelů (studentů) daného kritéria.

**Tabulka 13: Výsledné průměrné ohodnocení jednotlivých kritérií**

Kritérium	Průměrný výsledek hodnocení
Služby v budově školy (voda, elektřina, topení)	1,85
Vztahy s ostatními studenty	1,96
Technické vybavení (počítače, audio-vídeo technika , wifi	2,03
Dopravní infrastruktura ve městě	2,18
Úroveň knihovny a studoven	2,19
Umístění a dopravní dostupnost fakulty	2,46
Nabídka studijních programů a oborů	2,48
Přístup akademických pracovníků	2,53
Služby pro studenty (tisk, kopírování, skenování)	2,54
Informační systém	2,58
Profesionalita vyučujících	2,61
Dostupnost elektronických výukových materiálů	2,79
Životní náklady ve městě (slevy pro studenty)	2,81
Uplatnění absolventů na trhu práce	3,03
Úroveň praktické výuky	3,51

Následně byla vypočítána výsledná hodnota Indexu spokojenosti zájmové skupiny (studenti). Výsledná hodnota činila 2,61.

V dalším postupu bylo potřebné identifikovat nejslaběji hodnocené oblasti vysoké školy a na jejím základě vypracovat soubor opatření, která povedou k nápravě. Pro tento účel byl zvolen takový postup, v němž je vhodné zlepšit oblasti, jejichž číselné ohodnocení je horší (vyšší) než Index spokojenosti zájmové skupiny. V případě, že škola má dostatečné finanční a další zdroje, je přínosné se zaměřit na všechny oblasti, kde je průměrná výsledná hodnota evaluací vyšší jak 2. A to z důvodu, že hodnota 2 je dle verbálního vyjádření hranicí, kdy klient (student) ještě pocítuje spokojenost s daným kritériem.

Na základě průměrného výsledku hodnocení lze v případě FP VUT v Brně považovat následující oblasti za vhodné ke zlepšení:

- Dostupnost elektronických materiálů
- Životní náklady ve městě (slevy pro studenty)
- Uplatnění absolventů na trhu práce
- Úroveň praktické výuky

U těchto oblastí je průměrná hodnota vyšší než Index spokojenosti zájmové skupiny, jehož hodnota činí 2,61.

### **5.3 VÝSLEDKY VÝZKUMU – DÍLČÍ CÍL 3 A 4**

Dílčí cíle 3 a 4 spolu úzce souvisí a jsou zaměřeny na oblast marketingové komunikace. Níže jsou uvedeny formulace těchto dílčích cílů.

***Dílčí cíl 3 - Zmapovat současný stav řízení marketingové komunikace veřejných vysokých škol a jejich ekonomických fakult se svými zájmovými skupinami (především zájemci o studium, studenty, absolventy a firmami) na území České republiky.***

***Dílčí cíl 4 - Navrhnout metodu hodnocení kvality webových stránek ekonomických fakult z pohledu studentů těchto institucí.***

#### **5.3.1 Popis postupu řešení, charakteristika vzorku a výsledky výzkumu**

***Dílčí cíl 3:*** V první fázi byly uskutečněny dva rozhovory s experty v oblasti marketingu vysokých škol. V druhé fázi výzkumu byla použita technika osobních rozhovorů a telefonického dotazování. Bylo dotazováno 21 respondentů ze 14 veřejných vysokých škol v České republice. Bylo osloveno všech 15 veřejných vysokých škol, které mají ekonomické fakulty, ale 1 vysoká škola opakovaně nereagovala na žádost o uskutečnění dotazníkového šetření. Respondenty tvořili pracovníci rektorátu a fakult ekonomického zaměření, kteří jsou zodpovědní za marketingovou komunikaci těchto institucí. Mezi respondenty bylo 11 žen a 10 mužů.

***Na základě výsledků výzkumu v rámci dílčího cíle 3 byl navržen soubor doporučení s cílem zlepšit řízení marketingové komunikace vysoké školy. Soubor obsahuje následující doporučení:***

1. Vypracování marketingové strategie vysoké školy – následné rozpracování a konkretizace stanovených cílů na období jednoho roku.
2. Řízení marketingových činností fakulty či univerzity jen jedním proděkanem či prorektorem – eliminace duplicit a předcházení konfliktním situacím.
3. Dodržování jednotného vizuálního stylu - vysoká škola vystupuje konzistentně jako jeden subjekt. Fakulty mohou těžit z dobrého jména a tradice univerzity.
4. Řízení marketingové komunikace vysoké školy směrem ke všem důležitým zájmovým skupinám. Vysoká škola by si měla určit své primární zájmové skupiny na základě cílů, které sleduje a omezených zdrojů, které má k dispozici.
5. Kontrolování úspěšnosti marketingové komunikace – využít jednoduché kontrolní činnosti. Například se může jednat o sledování počtu přihlášek zájemců o studium na vysokou školu, monitoring PR článků v médiích, monitoring sledovanosti propagačního videa, komparace



zájmu o vysokou školu na vyhledávačích (například monitoring pomocí nástroje Google Insight) apod.

6. Využití sociálních sítí, video aplikací apod. k marketingové komunikaci vysoké školy – může se jednat například o propagaci fakulty na Facebooku, Youtube či Picasa Web Albums.
7. Využívání integrované marketingové komunikace – sladění prvků a aktivit marketingové komunikace. Tímto způsobem je možné dosáhnout synergického efektu.

***Dalším výstupem je navržený Marketingový komunikační mix vysoké školy, který má následující prvky: Podpora komunikace, reklama, vztahy s veřejností, osobní komunikace, přímý prodej. Detailní popis komunikačního mixu je uveden v disertační práci.***

**Dílčí cíl 4:** Z výsledků sekundárního výzkumu vyplývá, že webové stránky jsou velmi důležitým médiem marketingového komunikačního mixu pro zájmové skupiny při zjišťování informací o vysoké škole (Hackett a Parmanto, 2005), (Knebllová, 2009).

K naplnění dílčího cíle 4 byla využita technika skupinových rozhovorů. V průběhu řešení se výzkumu účastnilo dohromady 13 skupin o pěti až šesti studentech. Jednalo se o studenty Fakulty podnikatelské VUT v Brně.

**Navrženou metodiku tvoří následující komponenty:**

- 1. Soubor 16 hodnotících kritérií a soubor váhových hodnot, které jsou uvedeny v tabulce 14.**

**Tabulka 14: Váhové hodnoty po matematické úpravě**

<b>Kritérium</b>	<b>Váhy v %</b>
Jednoduchost hledání informací	13,5
Působivá a vyvážená grafika (design) stránek	11,1
Rychlost hledání informací	10
Přehledná struktura navigace	9,7
Propojenost informací	7,6
Fulltextové vyhledávání (hledání)	7,6
Podpora různých prohlížečů	6,6
Komplexnost (stránky obsahují všechny potřebné informace)	6,3
Kvalita jazykového zpracování (gramatické chyby, nevhodné výrazy atd.)	5,3
Rychlost načítání	5,3
Úprava textu (formátování)	4,5
Viditelnost stránek v různých vyhledávačích	3,7
Podpora různých zobrazovacích zařízení	3,4
Verze vhodná k tisku	2,1
Počet jazykových variant	1,8
Interaktivita stránek ( - možnost spuštění video spotů, - odkazy na internetové aplikace, sociální sítě, webové stránky atd.)	1,6

## 2. Hodnotící škála a matematický vzorec

Hodnotitel použije pro evaluaci jednotlivých kritérií uvedených v tabulce 14 bodovou škálu desetinných čísel mezi 0 – 1 (0,1; 0,2; 0,3 atd.), přičemž 0 má specifický význam, kdy dochází k absenci daného kritéria. Dané bodové hodnocení je poté vynásobeno váhou a na závěr se takto získané výsledky sečtou. Matematicky vzorec má následující podobu:

### Vzorec 3

$$W_q = \sum_{i=1}^n x_i \times v_i$$

Kde:

**W<sub>q</sub>**- Index vnímání kvality webových stránek hodnotitelem

**X** - Kritérium (resp. odpovídající stupeň hodnocení: 0 - 1)

**v** - Váhový koeficient

**i** - Sumační index

**n** - Horní hranice sumace (ve vzorci má hodnotu 16)

Postup je navržen tak, aby konečný výsledek hodnotitele bylo možné vyjádřit v procentech, a to především z důvodu jeho snadnější interpretace.

## 6 SHRnutí VÝSLEDKŮ A ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ DISERTAČNÍ PRÁCE

V průběhu disertační práce bylo sledováno naplnění stanovených hlavních a dílčí cílů. Dva hlavní cíle byly formulovány takto:

- *Navrhnout model řízení spokojenosti zájmových skupin s kvalitou služeb vysokých škol.*
- *Navrhnout metodiku měření spokojenosti studentů s kvalitou služeb vysokých škol.*

Naplnění a postup řešení hlavních cílů je popsáno v kapitole 5 Řešení a výsledky disertační práce. V kapitole 5.1 Výsledky výzkumu - hlavní cíl 1 je uvedena finální konstrukce modelu řízení spokojenosti zájmových skupin s kvalitou služeb vysokých škol. Tato část obsahuje 17 identifikovaných zájmových skupin vysokých škol a předkládá hierarchickou klasifikaci důležitosti jednotlivých zájmových skupin pro VŠ dle klíčových oblastí (kategorií) – věda a výzkum, vzdělání, prostory a technika.

Naplnění hlavního cíle 2 je popsáno v kapitole 5.2 Výsledky výzkumu - hlavní cíl 2. Tato část obsahuje návrh nové metodiky pro hodnocení spokojenosti studentů s kvalitou služeb vysokých škol, která byla vytvořena na základě provedeného výzkumu. Jsou zde uvedeny všechny části této metodiky – finální hodnotící kritéria, váhové koeficienty, hodnotící škála, matematické vzorce, a také soubor doporučení související s implementací metodiky.

Na základě provedených analýz v rámci naplnění hlavního cíle 2 došlo k potvrzení hypotézy **H0 - Neexistují významné rozdíly ve vnímání důležitosti jednotlivých kritérií pro měření spokojenosti s kvalitou služeb vysoké školy u souboru studentů odlišných národností.**

Současně tak také došlo k vyvrácení alternativní hypotézy **H1 - Existují významné rozdíly ve vnímání důležitosti jednotlivých kritérií pro měření spokojenosti s kvalitou služeb vysoké školy u souboru studentů odlišných národností.**

V průběhu disertační práce bylo dále sledováno naplnění následujících dílčích cílů, které jsou úzce provázány s cíli hlavními:

První dílčí cíl byl formulován takto:

- *Identifikovat zájmové skupiny vysoké školy pro účely navržení modelu řízení spokojenosti zájmových skupin s kvalitou služeb těchto institucí.*

Výsledky a řešení tohoto dílčího cíle jsou popsány v kapitole 5.1 Výsledky výzkumu - hlavní cíl 1 z důvodu úzké provázanosti tohoto dílčího cíle s hlavním cílem 1. Druhý dílčí cíl byl stanoven následovně:

- *Provést hodnocení spokojenosti studentů s kvalitou služeb pomocí navržené metodiky na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně.*

Výsledky a řešení tohoto dílčího cíle jsou popsány v kapitole 5.2 Výsledky výzkumu - hlavní cíl 2 z důvodu úzké provázanosti tohoto dílčího cíle s hlavním cílem 2. Tato část předkládá výsledky výpočtu spokojenosti studentů pomocí navržené metodiky vytvořené v rámci hlavního cíle 2. Výsledky výpočtu jsou uvedeny v numerické a slovní podobě. Naplnění tohoto dílčího cíle prokázalo použitelnost navržené metodiky pro hodnocení spokojenosti studentů s kvalitou služeb VŠ.

Dílčí cíle 3 a 4 spolu úzce souvisí a jsou zaměřeny na oblast marketingové komunikace. Níže jsou uvedeny formulace těchto dílčích cílů.

***Dílčí cíl 3 - Zmapovat současný stav řízení marketingové komunikace a dalších marketingových činností veřejných vysokých škol se svými zájmovými skupinami na území České republiky a na základě zjištěných poznatků sestavit soubor doporučení vedoucí ke zlepšení marketingové komunikace vysokých škol se svými stakeholdery.***

***Dílčí cíl 4 - Navrhnout metodu hodnocení kvality webových stránek ekonomických fakult z pohledu studentů těchto institucí.***

V kapitole 5.3 Výsledky výzkumu – dílčí cíl 3 a 4 je stručně uvedeno řešení a výsledky těchto dílčích cílů.

Úzká propojenost hlavních a dílčích cílů umožnila dosažení konečných výsledků řešení disertační práce, které přispěly k rozvoji vědeckého oboru a poskytly potřebné výstupy pro praxi a pedagogickou činnost.

## **6.1 PŘÍNOSY PRO ROZVOJ VĚDNÍHO OBORU**

- Navržení modelu řízení spokojenosti zájmových skupin s kvalitou služeb vysokých škol (MSSM – Conceptual Model of Stakeholder Satisfaction Management in Higher Education).
- Komplexnost navrženého modelu je dalším významným přínosem pro oblast teorie. Model není zaměřen pouze na klienty a oblast vzdělávání, nýbrž cílí i na ostatní klíčové stakeholdery a akcentuje klíčové oblasti terciárního školství.
- Navržení metodiky pro hodnocení spokojenosti studentů s kvalitou služeb se zaměřením na oblast terciárního vzdělání. V souvislosti s navrženou metodikou je také důležitým přínosem pro rozvoj vědního oboru zjištěná skutečnost vyplývající z potvrzené hypotézy H0 - neexistují významné rozdíly ve vnímání důležitosti jednotlivých kritérií pro měření spokojenosti s kvalitou služeb vysoké školy u souboru studentů pocházejících z Česka, Německa, Polska, Rakouska a Slovenska.

- Identifikace relevantních zájmových skupin pro oblast terciárního vzdělávání a klasifikace jejich důležitosti dle kategorií (věda a výzkum, vzdělání, prostory a technické vybavení) představuje další rozšíření poznatků přínosných pro oblast teorie.
- Prohloubení a systematizace teoretických poznatků v oblasti řízení spokojenosti zájmových skupin v sektoru terciárního vzdělávání.

## **6.2 VÝSTUPY PRO AKADEMICKOU PRAXI**

- Navržený model řízení spokojenosti zájmových skupin s kvalitou služeb vysokých škol obsahuje klasifikaci důležitosti zájmových skupin pro jednotlivé klíčové oblasti vysoké školy. Instituce terciárního vzdělávání tak mají k dispozici potřebné poznatky k vhodnějšímu zaměření svých cílů.
- Navržená metodika pro hodnocení spokojenosti studentů s kvalitou služeb vysokých škol je vytvořena tak, aby mohla být použita jako sebe evaluační indikátor vysoké školy. Instituce terciárního vzdělávání mají k dispozici nástroj, který mohou použít pro vlastní hodnocení a pomocí něhož mohou identifikovat oblasti vhodné k zlepšení.
- Výsledky primárního výzkumu problematiky řízení marketingové komunikace veřejných vysokých škol na území České republiky poskytly potřebné informace k navržení souboru opatření vedoucích ke zlepšení konkurenceschopnosti těchto institucí v oblasti marketingové komunikace.
- Navržená metodika hodnocení webových stránek z pohledu studentů umožnila získat vysokým školám nástroj k identifikaci oblastí vhodných pro zlepšení.

## **6.3 VÝSTUPY PRO PEDAGOGICKOU ČINNOST**

Využitelnost je aktuální především v předmětech marketingového zaměření, kde se studenti budou moci lépe seznámit například s problematikou hodnocení spokojenosti kvality služeb a marketingové komunikace vysokých škol. Získané poznatky budou také přínosné pro vedení bakalářských a diplomových prací zaměřených na spokojenost zákazníka a dalších zájmových skupin.

Výstupy disertační práce budou přínosné konkrétně v předmětu Marketingové aplikace pro studenty magisterského studia na Fakultě podnikatelské VUT v Brně.

Dále lze předpokládat využitelnost odborných poznatků v další pedagogické činnosti v předmětech marketingového zaměření.

## **6.4 LIMITY VÝZKUMU DISERTAČNÍ PRÁCE**

Časová náročnost a limitované finanční zdroje byly hlavní omezující faktory výzkumu. Níže uvedené skutečnosti úzce souvisejí s těmito dvěma omezujícími faktory.

Výzkum disertační práce byl rozšířen na větší oblast, než je pouze území České republiky. Výzkum se snažil akcentovat skutečnost, že Česká republika územně i historicky patří do oblasti střední Evropy, kde instituce terciárního vzdělávání mohou v současné době využít finančních prostředků k vzájemné spolupráci například v rámci Programu střední Evropy financovaného z Evropského fondu regionálního rozvoje. Oblast střední Evropy zahrnuje devět států, nicméně výzkum byl uskutečněn v následujících pěti zemích (Česko, Německo, Polsko, Rakousko a Slovensko) a to z důvodu omezených finančních prostředků a časového omezení. Pro výzkum rozšířený na oblast celé střední Evropy by bylo potřeba spolupráce několika členů vědeckého týmu.

Výsledky dotazníkového výzkumu se týkají základního souboru, který byl tvořen 546 respondenty (studenty) u hlavního cíle 1 a 20 respondenty (odborníky) u hlavního cíle 2. Primární výzkum byl uskutečněn na následujících vysokých školách (Česko - Vysoké učení technické v Brně, Masarykova univerzita), (Německo - Fachhochschule Jena, Universität Regensburg a Ludwig-Maximilians Universität München), (Polsko - Jagellonska univerzita, AGH - Akademia Górno – Hutnicza a Uniwersytet Papieski), (Rakousko - FH Wien-Studiengänge der WKW a WU - Wirtschaftsuniversität Wien) a Slovensko (Prešovská univerzita v Prešově). K omezení počtu vysokých škol došlo také z důvodu limitovaných časových a finančních možností autora disertační práce.

## **7 DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ VÝZKUM**

V disertační práci byly popsány existující přístupy k řízení a měření spokojenosti zájmových skupin s kvalitou služeb vysokých škol. Společným jmenovatelem těchto přístupů je jejich zaměření především na klienty vysokých škol (studenty) a s tím spojenou oblast vzdělávání. Tyto přístupy mají většinou lokální platnost. Z výsledků sekundárního a primárního výzkumu provedeného v rámci řešení disertační práce, vyplynula potřeba hledat nové přístupy pro řízení spokojenosti zájmových skupin vysokých škol a to především z důvodu dynamického vývoje a globálního růstu intenzity konkurenčního boje v oblasti terciárního vzdělávání.

V rámci disertační práce byly identifikovány následující perspektivy a oblasti dalšího výzkumu vhodné pro rozvoj vědního oboru:

- Vytvoření jednotlivých metodik hodnocení spokojenosti s kvalitou služeb VŠ pro klíčové stakeholdery dle klasifikace uvedené v disertační práci.
- Rozšíření geografické oblasti výzkumu – například na celé území střední Evropy
- Identifikace, vytvoření či rozvoj vhodných nástrojů řízení kvality pro implementaci konkrétních opatření vedoucích ke zvyšování kvality služeb vysokých škol.

Z perspektivy požadavků praxe je potřebné prověřit navrženou metodologii hodnocení webových stránek VŠ a zhodnotit její použitelnost v širším (mezinárodním) kontextu. Z perspektivy požadavků praxe je dále žádoucí se zaměřit na vývoj softwarové aplikace (marketingového informačního systému), která umožní shromažďování potřebných dat a jejich vhodné vyhodnocení pro oblast terciárního vzdělávání. Tento systém by měl sloužit nejen jako podpůrný nástroj pro řízení spokojenosti vztahové sítě vysokých škol (stakeholdery), ale především také k řízení všech marketingových aktivit VŠ.

## ZÁVĚR

Disertační práce s názvem „Řízení spokojenosti zájmových skupin s kvalitou služeb vysokých škol“ se zabývala oblastí řízení spokojenosti vztahové sítě institucí terciárního vzdělávání. Průnik témat řízení kvality, stakeholder přístup, problematika vysokých škol a řízení spokojenosti tvořily hlavní odborný rámec disertační práce. Předložené řešení disertační práce resumuje výsledky primárního a sekundárního výzkumu ze zkoumané oblasti.

V rámci disertační práce byly formulovány následující dva hlavní cíle:

- ***Navrhnout model řízení spokojenosti zájmových skupin s kvalitou služeb vysokých škol.***
- ***Navrhnout metodiku měření spokojenosti studentů s kvalitou služeb vysokých škol.***

V rámci řešení disertační práce došlo ke splnění obou hlavních cílů. K jejich komplexnímu splnění výrazným způsobem přispělo naplnění cílů dílčích, které byly úzce provázány s cíli hlavními. K dosažení hlavních a dílčích cílů a v rámci celého řešení disertační práce byl použit jasně strukturovaný metodologický postup.

Prostřednictvím naplnění dílčích cílů disertační práce došlo:

1. K identifikaci zájmových skupin vysokých škol.
2. K hodnocení spokojenosti studentů s kvalitou služeb Fakulty podnikatelské VUT v Brně pomocí navržené metodiky.
3. Ke zmapování současného stavu řízení marketingové komunikace a dalších marketingových činností veřejných vysokých škol na území České republiky a k sestavení souboru doporučení vedoucích ke zlepšení v dané oblasti.
4. K navržení metodiky hodnocení kvality webových stránek ekonomických fakult z pohledu studentů.

Aktuálnost a způsob řešení disertační práce byla podpořena formulovanými východisky na základě provedeného sekundárního výzkumu. Potvrzení, respektive vyvrácení stanovených hypotéz výrazným způsobem pomohlo k naplnění hlavního cíle 2. Výsledky primárního výzkumu významnou měrou přispěly k rozvoji vědeckého poznání a jsou důležitým přínosem pro oblast aplikační i pedagogickou. Vytvořený konceptuální model řízení spokojenosti zájmových skupin a navrženou metodiku měření spokojenosti studentů lze považovat za nejdůležitější výstupy disertační práce.

Poznatky, týkající se současné úrovně vědeckého poznání zkoumané oblasti, získané z výsledků provedeného sekundárního výzkumu, poukázaly na skutečnost, že problematiku řízení spokojenosti zájmových skupin s kvalitou vysokých škol je třeba chápat komplexně a v globální



perspektivě. V současné době se jeví jako nedostačující zaměřovat vědecké bádání pouze na oblast České republiky.

Souhrnné výsledky a celkové teoretické a praktické výstupy disertační práce implikují široký potenciál dalšího výzkumu dané oblasti. Perspektivy budoucího výzkumu lze spatřovat v potřebách dalšího rozvoje metodik hodnocení spokojenosti klíčových zájmových skupin s kvalitou služeb VŠ, v rozšíření výzkumné oblasti v geografické rovině či rozvoje nástrojů řízení kvality pro oblast terciárního vzdělávání.

## LITERATURA

- [1] BUDAPEŠŤSKO-VÍDEŇSKÁ DEKLARACE. BOLOŇSKÝ PROCES: *Bologna.msmt.cz* [online]. [cit. 2012-01-02]. Dostupné z: <<http://bologna.msmt.cz/budapest-viden-2010/budapestsko-videnska-deklarace>>.
- [2] CENTAL EUROPE COOPERATING FOR SUCCESS. CENTRAL EUROPE PROGRAMME. *Central Europe Cooperating for Success* [online]. [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <<http://www.central2013.eu>>.
- [3] CRONIN, J.J.; TAYLOR, S.A. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*. 1992, Vol. 56, no. 3, s. 55-68.
- [4] CUBILLO, J. M.; SÁNCHEZ, J.; CERVIÑO, J. International students' decision-making process. *International Journal of Educational Management*. 2007, Vol. 20, Iss. 2, s. 101 - 115. Dostupný také z WWW: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1545520&show=abstract>>. ISSN 0951-354X.
- [5] DOUGLAS, J. ; MCCLELLAND R.; DAVIES, J. The development of a conceptual model of student satisfaction with their experience in higher education. *Quality Assurance in Education*. 2008, Vol. 16, Iss. 1, s. 19 - 35. ISSN 968-4883. DOI: 10.1108/09684880810848396.
- [6] EAGLE, L.; BRENNAN, R. Are students customers? TQM and marketing perspectives. *Quality Assurance in Education*. 2007, Vol. 15, Iss. 1, s. 44 - 60. Dostupný také z WWW: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1590997&show=abstract>>. ISSN 0968-4883.
- [7] ENQA Mission Statement. EUROPEAN ASSOCIATION FOR QUALITY ASSURANCE IN HIGHER EDUCATION. *ENQA* [online]. [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: <http://www.enqa.eu/mission.lasso>
- [8] EFMD International Accreditation. EUROPEAN FOUNDATION FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT. *EFMD* [online]. 2012 [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: <http://www.efmd.org/index.php/accreditation-main>
- [9] EFQM [online]. 2011, 2011 [cit. 2011-01-10]. The EFQM Excellence Model. Dostupné z WWW: <<http://www.efqm.org/en/tabid/132/Default.aspx>>.
- [10] FIRDAUS, A.; SUHAIMI, R.; SABAN, G. Bank Service Quality (BSQ) Index: An indicator of service performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 2011, Vol. 28, Iss. 5, s. 542-555, DOI: 10.1108/02656711111132571.
- [11] GRINSTEIN, A.; GOLDMAN, A. Beyond the final consumer: the effectiveness of a generalist stakeholder strategy. *European Journal of Marketing*. 2011, Vol. 45, No. 4, s. 567-595. Dostupný také z WWW: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1915387&show=abstract&>>.
- [12] GRUBER, T.; FUß, S.; VOSS, R.; GLÄSER-ZIKUDA, M. Examining student satisfaction with higher education services : Using a new measurement tool. *International Journal of Public Sector Management*. 2010, Vol. 23, No. 2, s. 105 - 123. Dostupný také z WWW: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1846507>>. ISSN 0951-3558.
- [13] HACKETT, S.; PARMANTO, B. A longitudinal evaluation of accessibility : higher education web sites. *Internet Research*. 2005, Vol. 15, Iss. 3, s. 281 - 294. Dostupný také z WWW: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1509614&show=abstract>>. ISSN 1066-2243.

- [14] HAMMOND, K. L. ; HARMON, H. A.; WEBSTER, R. L. University performance and strategic marketing : an extended study. *Marketing Intelligence & Planning*. 2007, Vol. 25, Iss. 5, s. 436 - 459. Dostupný také z WWW: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1616095&show=abstract>>. ISSN 0263-4503.
- [15] HAYES, T. Delphi study of the future of marketing of higher education. *Journal of Business Research*. 2007, Vol. 60, Iss. 9, s. 927 - 931. Dostupný také z WWW: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V7S-4NBR3XW-1/2/4bdc8f2a066c687450dcab4acb3ab304>>.
- [16] HEMSLEY-BROWN, J.; GOONAWARDANA, S. Brand harmonization in the international higher education market. *Journal of Business Research*. 2007, Vol. 60, Iss. 9, s. 942 - 948. DOI:10.1016/j.jbusres.2007.01.019.
- [17] HENDL, J. *Kvalitativní výzkum : Základní teorie metody a aplikace*. Vyd. 2., aktualizované. Praha : Portál, 2008. Kvantitativní, kvalitativní a smíšený výzkum, s. 408. ISBN 978-80-7367-485-4.
- [18] HO, H. F.; HUNG, Ch. Ch. Marketing mix formulation for higher education : An integrated analysis employing analytic hierarchy process, cluster analysis and correspondence analysis. *International Journal of Educational Management*. 2008, Vol. 22, Iss. 4, s. 328 - 340. Dostupný také z WWW: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1728016&show=abstract>>. ISSN 0951-354X.
- [19] HULÍK, V.; TESÁRKOVÁ, K. Dopady demografického vývoje na vzdělávací soustavu v České republice. *Orbis Scholae* [online]. 2009, roč. 3, č. 3, [cit. 2011-04-12]. Dostupný z WWW: <[http://www.orbisscholae.cz/archiv/2009\\_03.pdf](http://www.orbisscholae.cz/archiv/2009_03.pdf)>.
- [20] CHALUPSKÝ, V. *Marketingový audit spokojenosti zákazníků*. Brno, 2001. 150 s. Habilitační práce., Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská.
- [21] CHEN, S. H.; WANG, H. H.; YANG, K. J. Establishment and application of performance measure indicators for universities. *The TQM Magazine*. 2009, Vol. 21, No. 3, s. 220 - 235. Dostupný také z WWW: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1789316>>. ISSN 1754-2731.
- [22] CHLEBOVSKÝ, V. *CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. Vydání první. Brno : Computer Press, a. s., 2005. Základní změna orientace = nezbytná nutnost, s. 190. ISBN 80-251-0798-1.
- [23] CHLEBOVSKÝ, V.; MRÁČEK, P.; SCHÜLLER, D.; ZICH, R. FAKULTA PODNIKATELSKÁ, Vysoké učení technické v Brně. Marketingová strategie Fakulty podnikatelské VUT v Brně. Brno, 2010.
- [24] CHAPLEO, Ch. What defines "successful" university brands?. *International Journal of Public Sector Management*. 2010, Vol. 23, Iss. 2, s. 169 - 183. Dostupný také z WWW: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1846511&show=abstract>>. ISSN 0951-3558.
- [25] IVY, J. A new higher education marketing mix : the 7Ps for MBA marketing. *International Journal of Educational Management*. 2008, Vol. 22, Iss. 4, s. 288 - 299. Dostupný také z WWW: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1728013&show=abstract>>. ISSN 0951-354X.
- [26] KANO, NORIAKI; NOBUHIKU SERAKU, FUMIO TAKAHASHI, SHINICHI TSUJI. "Attractive quality and must-be quality" (in Japanese). *Journal of the Japanese Society for Quality Control*. 1984, Vol. 14, Iss. 2, p.39-48. ISSN 0386-8230.
- [27] KLEŇHOVÁ, M.; VOJTĚCH, J. *Přechod absolventů středních škol do terciárního vzdělávání* [online]. Praha , 2011 [cit. 2011-05-31]. Dostupné z WWW: <http://www.zkola.cz/zkedu/rodiceaverejnost/knihovna/33331>.

- [28] KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J.; ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. Komplexní řízení jakosti, s. 534 – 549. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [29] MUNTEANU, C., et al. An analysis of customer. *International Journal of Public Sector*. 2010, Vol. 23, No. 2, s. 124-140. Dostupný také z WWW: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1846508&show=html>>. ISSN :0951-3558.
- [30] OCHRANA, F. *Metodologie vědy - úvod do problému*. 1. vydání. Praha : Karolinum, 2009. 158 s. ISBN 978-80-246-1609-4.
- [31] PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L. Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. 1988, Vol. 64, no. 1, s. 111-124.
- [32] RAMACHANDRAN, M. T. Marketing framework in higher education : Addressing aspirations of students beyond conventional tenets of selling products. *International Journal of Educational Management*. 2010, Vol. 24, Iss. 6, s. 544 - 556. Dostupný také z WWW: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1876349&show=abstract>>. ISSN 0951-354X.
- [33] RICHARDSON, G. P. *Modelling for management: simulation in support of systems thinking*. Cambridge: Dartmouth Publishing Company, 1996, 916s. ISBN 1 85521 697 3 HBK.
- [34] ROTFELD, H. J. . The largest segments that should not be served : higher education marketing serving the growing slacker segment. *Journal of Consumer Marketing*. 2008, Vol. 25, Iss. 6, s. 378 - 380. Dostupný také z WWW: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1746818&show=abstract>>. ISSN 0736-3761.
- [35] RUSSELL, M. Marketing education: A review of service quality perceptions among international students. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2005, Vol. 17, Iss. 1, s. 65-77, DOI 10.1108/09596110510577680.
- [36] ŘEPA, V. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 304 s. ISBN 978-80-247-4128-4.
- [37] SAGINOVA, O.; BELYANSKY, V. Facilitating innovations in higher education in transition economies. *International Journal of Educational Management*. 2008, Vol. 22, Iss. 4, s. 341 - 351. Dostupný také z WWW: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1728017&show=abstract>>. ISSN 0951-354X.
- [38] SENTHILKUMAR, N. a A. ARULRAJ. SQM-HEI – determination of service quality measurement of higher education in India. *Journal of Modelling in Management*. 2011, Vol. 6, Iss. 1, 60 - 78. ISSN 1746-5664. DOI: 10.1108/17465661111112502.
- [39] SHAO, G. *Towards a Stakeholder Model of Corporate Governance: Evidence from U.S. Media Companies*. Alabama, 2009. 85 s. Dizertační práce. Graduate School of the University of Alabama. [cit. 2011-04-09]. Dostupné z WWW: <[http://acumen.lib.ua.edu/u0015\\_0000001\\_0000066](http://acumen.lib.ua.edu/u0015_0000001_0000066)>.
- [40] SRIKANTHAN, G.; DALRYMPLE, J. F. A conceptual overview of a holistic model for quality in higher education. *International Journal of Educational Management*. 2007, Vo. 21, No. 3, s. 173 - 193. Dostupný také z WWW: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1598056&show=html&>>. ISSN 0951-354X.
- [41] SURYNEK, A.; KOMÁRKOVÁ, R.; KAŠPÁRKOVÁ, E.. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN ISBN 80-7261-038-4.
- [42] SVĚTLÍK, J. (2009): *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, a. s., 2009, s. 213, ISBN 978-80-7357-494-9.

- [43] ŠIMBEROVÁ, I. *Řízení vztahů se stakeholdery na průmyslových trzích v kontextu současných marketingových koncepcí*. Brno, 2007. 163 s. Habilitační práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská.
- [44] VOSS, R.; GRUBER, T.; SZMIGIN, I. Service quality in higher education : The role of student expectations. *Journal of Business Research*. 2007, Vol. 60, Iss. 9, s. 949 - 959. Dostupný také z WWW: <doi:10.1016/j.jbusres.2007.01.020>.
- [45] ZÁKON O VYSOKÝCH ŠKOLÁCH (zákon č. 111/1998 Sb. ve znění účinném od 1.7.2010) : Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách - text se zpracovanými novelami. In *Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách)*. 1998, 111, s. 1-56. Dostupný také z WWW: <<http://www.msmt.cz/file/12768>>.
- [46] ZICH, R. Koncepce úspěšuschopnosti a její pojetí strategie. *E a M: Ekonomie a Management*, 2010, roč. 10, č. 1, s. 60-74. ISSN: 1212- 3609.

## PUBLIKAČNÍ ČINNOST

- [1] SCHÜLLER, D. Uplatnění marketingového komunikačního auditu při řízení firmy. *Management, Economics and Business developement in European Conditions, VII International Scientific Conference*. Brno : Vysoké učení technické V Brně, 2009. 54-63 s. ISBN 978-80-214-3893-4.
- [2] SCHÜLLER, D. Uplatnění marketingového komunikačního auditu při řízení firem s využitím moderních forem ICT. *Mezinárodní konference, Liberecké ekonomické forum*. Liberec : Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta, 2009. 445-450 s. ISBN 978-80-7372-536-5.
- [3] SCHÜLLER, D. Nové směry marketingové komunikace vysokých škol. III. *Mezinárodní vědecká konference doktorandů a mladých vědeckých pracovníků*. Karviná : Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2010. 595-601 s. ISBN 978-80-7248-620-5.
- [4] SCHÜLLER, D.; CHALUPSKÝ, V. Internal Marketing Communication of Higher Education Institutions. *International Conference Economics and Management – 2011*. Brno : Faculty of Business and Management, Brno University of Technology, 2011. 422-424 s. ISBN 978-80-214-4279-5. Dostupný také z WWW: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=7&hid=105&sid=8cd09eef-b1f0-40a6-98a6-7005b12812ec%40sessionmgr111&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=61822143>.
- [5] MILICHOVSKÝ, F.; SCHÜLLER, D.; ŠMAKALOVÁ, P. Relationship Marketing Effectiveness: Stakeholder approach. *Conference Iževsk* Brno : Faculty of Business and Management, Brno University of Technology, 2011. 1-5 s.
- [6] SCHÜLLER, D. Stakeholders of Universities. *International Scientific Ph.D. and Post Docs Conference*. Brno : Faculty of Business and Management, Brno University of Technology, 2011. 5 s. ISBN 978-80-214-4257-3.

## Článek publikovaný v recenzovaném časopise:

- [1] SCHÜLLER, D.; RAŠTICOVÁ, M. Marketing Communications Mix of Universities – Communication with Students in and Increasing Competitive University Environment *Journal of Competitiveness*, 2011, roč. 2011, č. 3, s. 58-71. ISSN: 1804-171x.

**Článek přijatý k publikaci v recenzovaném časopise:**

- [1] SCHÜLLER, D.; CHALUPSKÝ, V. Marketing Communication Management of Higher Education Institutions. *Acta Universitatis Bohemiae Meridionales, The Scientific Journal for Economics, Management and Trade*, 2012, roč. XV. ISSN 1212-3285.

**Monografie:**

- [1] ŠTĚPÁNEK, L. J. DE HAAFF, A. HRADILOVÁ a D. SCHÜLLER. *Akademická angličtina: Průvodce anglickým jazykem pro studenty, akademiky a vědce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3577-1.

**Kapitola v monografii:**

- [1] Difficulties of Physically Challenged People Working in Managerial Positions. RAŠTICOVÁ, M. *Diversity is Reality: Effective Leadership of Diverse Teams in a Global Environment*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2011, s. 228. ISBN 978-80-7204-775- 8.

# ŽIVOTOPIS

**Jméno:** David Schüller  
**Datum narození:** 1. dubna 1978  
**Bydliště:** Brno, Bořetická 1, 628 00  
**Telefon:** 608 780 401  
**Rodinný stav:** Ženatý

## ***Vzdělání:***

Vysoká škola: FAKULTA PODNIKATELSKÁ, VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ  
V BRNĚ. 2008 – doktorské studium (program Ekonomika a Management)  
Odborné zaměření: Ekonomika a Management

Vysoká škola: FAKULTA PODNIKATELSKÁ, VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ  
V BRNĚ. (2002 – 2004). Ukončeno státní závěrečnou zkouškou - inženýr  
Odborné zaměření: Podnikové finance a obchod

Vysoká škola: EKONOMICKO - SPRÁVNÍ FAKULTA MASARYKOVY  
UNIVERZITY (Brno, 1999-2002). Ukončeno státní závěrečnou zkouškou -  
bakalář  
Odborné zaměření: Management

**Další kurzy:** SJŠ v Brně (1997-98). Ukončeno státní jazykovou zkouškou z angličtiny

## ***Pedagogická praxe:***

Marketingové aplikace Strategický marketing, Fundamentals of Marketing, Komunikační dovednosti, Global Understanding - Videokonference s University of Michigan

2007/9 - výuka AJ na Masarykově univerzitě (Středisko Teiresiás – středisko pro pomoc studentům se specifickými nároky), výuka Business English na soukromé vysoké škole STING, Soukromé hodiny pro firmy (IBM, UPC, TYCO Electronics, 100 Mega, ABB atd.)

2007/5 - spolupráce s jazykovou školou MKM (intenzivní pomaturitní kurzy - příprava FCE, firemní kurzy, individuální kurzy)

## ***Profesní zkušenosti:***

2004/4 – 2007/6 - firma FOR LIFE. spol s r. o. - Regionální manažer pro Slovenskou republiku, řízení teamu , nábor, motivace, vedení, podpora, kontrola a hodnocení práce obch. zástupců, tvorba nových marketingových strategií a taktik,

## ***Jazykové znalosti:***

Anglický jazyk (C2), německý jazyk (B1), španělský jazyk (A1)



## **ABSTRACT**

This work focuses on the management of university stakeholder satisfaction with the service quality of these institutions. It examines the links between satisfaction, stakeholders, and service quality. The following goals and hypotheses were formulated on the basis of theoretical knowledge obtained from scientific publications.

The main aim of this work is to suggest a new model for management of stakeholder satisfaction with the service quality of tertiary institutions. The second main aim is to suggest a new method of analysis of student satisfaction with the service quality of tertiary institutions. There is a close connection between both main targets and students are considered as clients in this dissertation. Hypotheses and sub-goals are also closely related to the main aim. They are formulated in such a way as to help reach the main targets and verify the suggested method in practice. For instance, the identification of stakeholders of tertiary institutions is one of the sub-goals of this work and its accomplishment significantly helped to fulfil the main targets. The sub-goals are also focused on the area of marketing communications. Marketing communication is the integral part of the suggested model for management of stakeholder satisfaction with the service quality of tertiary institutions. Therefore, one sub-goal is to formulate a set of recommendations which will improve marketing communication of tertiary institutions with their stakeholder.

The author produced this dissertation on the basis of theoretical knowledge from scientific literature written by Czech and foreign authors and also conducted research. The primary research was done using the following techniques: individual interviews, focus groups and a (questionnaire) survey. The results of the primary research were analysed using the applications Microsoft Office Excel, Statistics and QC. Expert.

The data analysed from the primary research was used to define the importance of individual stakeholders within the suggested model of satisfaction management. On the basis of the results provided, the criteria was identified and then used to evaluate their importance for measurement of student satisfaction with service quality. Moreover, the results obtained by primary research enabled the statistical verification or refutation of the hypotheses of the dissertation.

This work contains demarcation of theoretical resources, target and hypothesis formulation, methods and process of dissertation elaboration, analysis and discussion of the primary research results, the summary of the results and outcomes of the dissertation and recommendations for further research.











